Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8170502
Centre d'intérêt: 43

CROP incorporée (Montréal, Québec).

Etude sur le perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires / C.R.O.P. ; [pour le Ministère de l'éducation du Québec]. -- Montréal : CROP incorporée, 1968.
125 f. en foliation multiple ; 29 cm.

Titre de la couv.

Cote Dewey: 371.201'09714/C111e Cote LC: LB/2831.626/.C38

Descripteur(s): *Administrateur *Personnel administratif *Perfectionnement du personnel *Caractéristiques du personnel *Caractéristiques socio-économiques *Communication *Participation *Commission scolaire *Questionnaire *Instrument de recherche *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Les objectifs de l'étude pilote sont 1. de recueillir du matériel afin de poser les jalons nécessaires à une étude des besoins en perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires; 2. de préparer et tester un instrument destiné à la collecte des données lors de cette étude.

Le questionnaire d'entrevue (reproduit en annexe) a été élaboré progressivement. Il comprend des éléments qui permettent 1. de définir la tâche du répondant; 2. d'établir son profil socio-culturel; 3. de le situer dans la structure administrative; 4. d'obtenir ses opinions, souhaits et/ou impressions vis-à-vis l'information, la participation à la chose scolaire, la compétence des gens en place ainsi que les besoins en perfectionnement. Dans le choix des répondants, on a tenu compte de quatre critères: 1. de la taille des commissions scolaires; 2. de l'état de leur situation administrative tel qu'apprécié par les officiers du ministère ; 3. du genre de personnes à interviewer dans chaque unité visitée; 4. des contraintes matérielles de l'étude. L'échantillon désigné comprend 10 présidents, 9 secrétaires-trésoriers, 1 secrétaire administratif, 1 trésorier, 1 directeur de l'équipement, 5 directeurs généraux des écoles et 2 directeurs de l'éducation permanente.

La conclusion est liée à la nature de la recherche et aux résultats qui sont des indices préliminaires et partiels. Ceux-ci permettent de porter un jugement positif sur le bien fondé de l'orientation première donnée à l'étude des besoins en perfectionnement, à savoir l'exploration des quatre thèmes suivants: le profil socio-culturel, l'analyse de la tâche, les communications et la participation, les besoins en perfectionnement. Mais il faudra élargir les cadres de la recherche plutôt que de les rétrécir et la présente étude a permis de poser les jalons nécessaires à l'orientation et à la structuration de cet élargissement.

Type de document: r
Auteur de l'analyse: fr

E D U Q 8170502

C. R. O. P. Inc.

CENTRE DE RECHERCHES SUR L'OPINION PUBLIQUE

PUBLIC OPINION RESEARCH CENTER

ETUDE SUR LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Janvier 1968

30 AVENUE DE L'EPEE, BUREAU 4 — MONTRÉAL 8, QUÉ. — TÉL. 274-2593

E D U Q 8170502

ETUDE SUR LE PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL ADMINISTRATIF DES COMMISSIONS SCOLAIRES

Janvier 1968

TABLE DES MATIERES

Introduction ..... p. 1

I- Méthodologie ..... p. 4

II- Les résultats ..... p. 9

- Les présidents ..... p. 11
- Les secrétaires-trésoriers ..... p. 32
- Les directeurs généraux des écoles ..... p. 58
- Les directeurs de l'éducation permanente .. p. 74

III- Conclusion ..... p. 87

Appendice A ..... p. 97

Appendice B ..... p. 103

C. R. O. P. INC.
CENTRE DE RECHERCHES SUR L'OPINION PUBLIQUE
PUBLIC OPINION RESEARCH CENTER

INTRODUCTION

A la suite d'une proposition de recherche et de certaines rencontres au ministère de l'éducation du Québec, nous avons procédé à une étude pilote sur le personnel administratif des commissions scolaires. Rappelons brièvement que les principaux objectifs de l'étude étaient les suivants:

1- Recueillir du matériel afin de poser les jalons nécessaires à une étude systématique sur les besoins de perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires.

2- Préparer et tester un instrument destiné à la collecte des données lors de l'étude systématique.

Le lecteur éventuel peut d'ailleurs compléter son information en ce qui concerne la définition des objectifs par la lecture de la proposition de recherche de C.R.O.P. Inc, le C.T.

de monsieur Yves Martin sur le sujet, les textes complémentaires rédigés tant au ministère par monsieur Gérard Lapointe qu'à C.R.O.P. Inc. par monsieur Robert Pelletier.

Un détail qui a toute son importance ici est que le questionnaire préparé permettait de recueillir une certaine quantité de données sur la tâche ainsi que les fonctions des responsables de l'administration d'une commission scolaire; cette partie n'était pas prévue tant dans la proposition initiale que dans les documents ultérieurs. Si nous l'avons incluse, c'est qu'elle nous était essentielle pour la compréhension des besoins exprimés en termes de perfectionnement. Nous n'analyserons donc pas de façon systématique ces données; nous les utiliserons simplement lorsque nous en aurons besoin.

Pour le rapport qui suit, disons immédiatement qu'il se divisera en trois parties principales. La première partie traitera de la méthode employée lors de la cueillette de l'information; nous rappellerons alors les principaux points comme les responsables de la recherche, la description de l'instrument, le choix des répondants pour cette étude pilote, l'engagement de ces répondants ainsi que le travail sur le terrain. La seconde partie traitera des résultats obtenus tant sur l'administration scolaire et ses commettants que sur l'instrument de travail. Enfin dans une dernière partie, nous tâcherons de tirer les conclusions qui s'imposent. Nous essaierons aussi de prévoir les conséquences que ces conclusions impliquent pour l'élaboration

systématique d'un programme de recherche sur les besoins de perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires.

I

METHODOLOGIE

RESPONSABLES DE LA RECHERCHE

Du côté du ministère de l'éducation, monsieur Gérard Lapointe devait assurer l'orientation générale de la recherche dans le sens des objectifs généraux du ministère en ce qui concerne le perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires.

Pour C.R.O.P. Inc., Robert Pelletier devait assumer la direction du projet. Monsieur Soucy D. Gagné a collaboré de façon très étroite à toutes les étapes du travail. Mesdames Ghyslaine Martin, Camille Messier ainsi que monsieur Roger Leduc ont collaboré à la cueillette des données.

ELABORATION ET DESCRIPTION DE L'INSTRUMENT

Le questionnaire a été élaboré progressivement en tenant compte des différents éléments recueillis tant avant la rédaction de la proposition initiale qui a servi de départ à ce travail que lors des rencontres au bureau de monsieur Gérard Lapointe à Québec.

L'instrument comprend des éléments qui permettent

1- de définir la tâche du répondant tant du point de vue structural que des rôles qu'il peut jouer dans un certain nombre de secteurs déterminés;

2- de faire son profil socio-culturel

3- de le situer dans la structure administrative tant au plan de sa situation réelle que de celle qu'il verrait comme une situation idéale;

4- d'obtenir les opinions, souhaits et/ou impressions de ces répondants vis-à-vis l'information, la participation à la chose scolaire, la compétence des gens en place à la commission scolaire ainsi que le perfectionnement désirable.

CHOIX DES REPONDANTS

Les critères

Le premier critère qui a présidé au choix des répondants a été la situation des commissions scolaires elles-mêmes dans la province de Québec. En effet, nous avons dû tenir compte du fait que nous avons des petites commissions scolaires locales, des grosses commissions scolaires locales ainsi que des commissions scolaires régionales.

Le second critère lié aussi à la nature de l'étude visait à exiger de celle-ci qu'elle serve à recueillir des données autant dans les situations administratives jugées en bon état par les officiers du ministère que dans les situations jugées déficientes. Ceci avait pour but de dépister si des différences dans la perception du perfectionnement de la participation à la chose scolaire, de l'évolution générale du système, etc. existaient. Le principal conseiller pour cette sélection a été monsieur Jean Lessard du service de la planification au ministère de l'éducation du Québec. Monsieur Lessard nous a alors fourni une liste de commissions scolaires grosses locales, petites locales et régionales en distinguant si selon lui, elles fonctionnaient plutôt bien ou plutôt mal du point de vue administratif.

Le troisième critère visait à déterminer le genre de personnes à interviewer à l'intérieur des commissions scolaires. Il fut résolu que seraient interviewés dans chaque unité visitée le président, le secrétaire-trésorier et les directeurs de service. Tous les adjoints ainsi que les personnes ayant des relations d'enseignement directes avec les enfants comme les directeurs et principaux d'écoles étaient exclus.

Enfin, le dernier critère était dicté par les contraintes matérielles de l'étude qui limitaient dans une certaine mesure le nombre des interviews possibles.

Description

L'ensemble des critères nous a amenés à décider d'interviewer les personnes qui se répartissaient dans l'ensemble de commissions scolaires suivant:

	Vont bien	Vont moins bien
Régionale	1	1
Grosse locale	1	1
Petites locales	3	3

AVIS AUX INTERESSES

Après entente avec le ministère de l'éducation, il fut décidé que monsieur Yves Martin écrirait personnellement aux présidents des commissions scolaires désignées afin de les inviter à collaborer avec la firme C.R.O.P. Inc. pour la réalisation de la présente étude (cf. copie de cette lettre en appendice A).

De notre côté, nous avons fait parvenir une lettre personnelle à toutes les personnes que nous avions l'intention d'interviewer; cette lettre visait surtout à jeter plus de lumière sur l'utilisation que nous entendions faire du matériel recueilli durant les interviews. Nous avons fait parvenir une copie de cette lettre à monsieur Gérard Lapointe à ce moment-là. (cf. copie de cette lettre en appendice A).

Les personnes alors désignées se répartissaient comme suit:

10 présidents
9 secrétaires-trésoriers
1 secrétaire administratif
1 trésorier
1 directeur de l'équipement
5 directeurs généraux des écoles
2 directeurs de l'éducation permanente

Une seule personne a refusé totalement de nous recevoir; il s'agit d'un président dans une petite commission scolaire locale.

TRAVAIL SUR LE TERRAIN

L'équipe des personnes mentionnées au début du présent rapport se sont chargé de conduire les interviews à l'aide du questionnaire élaboré à cet effet (cf. appendice B). Chacun était responsable d'un certain nombre d'interviews dont il fixait lui-même les conditions avec la personne intéressée.

I I

L E S R E S U L T A T S

L'ADMINISTRATION SCOLAIRE ET SES COMMETTANTS

- Analyse par poste

A partir des données recueillies au cours des interviews, il est possible de fournir un rapport descriptif des différentes positions impliquées. Les postes touchés sont: la présidence, le secrétariat général, la direction générale des écoles et la direction de l'éducation permanente.

- Mode de regroupement des données

Pour chacun des postes mentionnés, les données seront regroupées en quatre catégories principales qui sont:

1- le profil socio-culturel
2- les fonctions

3- le mode d'intervention ainsi que les situations où ces interventions se font sentir

4- les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information, etc...

1- Le profil socio-culturel

Les données recueillies pour la confection du profil socio-culturel se regroupent sous trois types d'information qui sont:

a) la scolarisation
b) l'expérience
c) les liens avec les associations sociales, religieuses politiques ou autres.

2- Les fonctions

A la catégorie fonction, nous avons regroupé les données recueillies en réponse aux questions qui s'adressent directement à cette question ainsi que l'information obtenue à d'autres questions comme celles sur les organigrammes.

3- Le mode d'intervention

Sont regroupées sous cette rubrique les données recueillies à la partie II du questionnaire. Ces données sont autant quantitatives que qualitatives à cause du fait que les questions étaient fermées et que les interviewés nous ont fourni des commentaires explicatifs de leur(s) mode(s) d'intervention dépendant des situations touchées.

4- Les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information etc...

Dans cette partie comme à la précédente et pour les mêmes raisons, l'information est autant qualitative que quantitative.

LES PRESIDENTS

1- Le profil socio-culturel

a) Scolarisation

i- Age du départ de l'école:

Des neuf présidents interviewés, trois ont quitté l'école à un âge inférieur à 15 ans, trois ont quitté entre 16 et 20 ans, deux entre 21 et 25 ans et un entre 26 et 30 ans. Il était impossible à six d'entre eux - lorsqu'ils ont quitté l'école - d'aller plus loin et ces mêmes six disent regretter d'avoir eu à quitter ainsi les études.

ii- Scolarité actuelle (cours réguliers)

Lors de l'interview, les présidents se répartissaient comme suit en termes de scolarisation:

fréquence	années de scolarité terminées
1	6 ans
2	7 ans
1	8 ans
1	11 ans (2 ans polytechnique, 2 ans sc. sociales)
1	12 ans (cours de métier, dynamique de groupe, animation sociale)
1	14 ans
2	19 ans (B.A., L.L.L. et B Sc. App.)

Les deux seuls présidents ayant une formation universitaire sont à l'administration de commissions scolaires régionales. Il ressort aussi des données que la scolarisation est plus faible dans les petites locales que dans les grosses locales ainsi que les régionales.

iii- Cours spéciaux suivis:

Ici, les interviewés ont donné ce qui d'après eux étaient des connaissances acquises qu'ils jugeaient utiles à l'exercice de leurs fonctions. Voici le détail des données recueillies.

fréquence	connaissances
1	- cours de personnalité pendant 2 ans - cours en psychologie de l'abordage
1	- service militaire actif (temps partiel pendant 6 ans) - formation manuelle pour comprendre les autres
1	- principes d'éducation
1	- animation sociale - dynamique de groupe
1	- lecture du rapport Parent
1	- nil
1	- "J'ai toujours été un homme d'affaires"
1	"Tout sert"
1	"Je peux avoir acquis des connaissances sans m'en rendre compte; quand ça fait 25 ans qu'on est là, on acquiert des connaissances. Un homme devient prudent, il comprend mieux le sens des affaires."

b) Expérience acquise

i- a) pour l'employeur actuel	b) dans la position actuelle	c) autres positions
2½ ans	2½ ans	
4 "	2 "	-commissaire 2 ans; président 2 ans
4 "	4 "	-président
5 "	5 "	-délégué à la locale 3 mois; président 5 ans
4 "	4 "	-président régionale 4 ans président locale 2 ans
1 "	1 "	-commissaire 1 an; président 1 an
12 "	8 "	-commissaire 4 ans; président 8 ans
23 "	4 "	-commissaire 19 ans; président 4 ans
14 "	6 "	-commissaire 8 ans; président 6 ans

ii- Dans des domaines connexes

fréquence	domaines
1	- organisation centre de loisirs (3-5 ans) syndicalisme (fonctions supérieures: agent de griefs - 5 ans)
1	- U.C.C. (président) - Cercle des jeunes agriculteurs
1	- administration et organisation des fonds pour payer église paroissiale administration des fonds des organisations ouvrières (14 ans)
1	- pédagogie militaire 8 ans en plus de 3 jours par semaine pendant la guerre
1	- président de compagnie de téléphone (16 ans)
2	- commissaires (un pendant 8 ans)
2	- pas de réponse

iii- Dans d'autres domaines

- machiniste au C N (président du comité des griefs de 475 machinistes)
- avocat de la Couronne
- industriel, moulin à scie - commerce du bois
- cultivateur
- plombier

Fait à noter, les présidents des grosses locales ainsi que des régionales ont tendance à avoir une configuration d'expérience acquise plus dirigée vers l'administration et les domaines immédiatement connexes que vers d'autres domaines comme c'est le cas dans les petites locales.

c) Associations

Afin de mieux saisir l'envergure de l'expérience des administrateurs des commissions scolaires, nous avons recueilli des données quant aux associations auxquelles ils font partie, la durée de leur expérience dans ces associations ainsi que les rôles qu'ils ont pu y jouer, soit en y détenant un poste, soit autrement. Voici de façon détaillée les associations dont les présidents interviewés font partie:

- Corporation des ingénieurs - Institut des ingénieurs canadiens	1
- Association des professionnels	1
- Kiwanis-Richelieu	2
- Barreau	1
- S.S.J.B.	2
- Clubs sociaux	2

iii- Dans d'autres domaines

- machiniste au C N (président du comité des griefs de 475 machinistes)
- avocat de la Couronne
- industriel, moulin à scie - commerce du bois
- cultivateur
- plombier

Fait à noter, les présidents des grosses locales ainsi que des régionales ont tendance à avoir une configuration d'expérience acquise plus dirigée vers l'administration et les domaines immédiatement connexes que vers d'autres domaines comme c'est le cas dans les petites locales.

c) Associations

Afin de mieux saisir l'envergure de l'expérience des administrateurs des commissions scolaires, nous avons recueilli des données quant aux associations auxquelles ils font partie, la durée de leur expérience dans ces associations ainsi que les rôles qu'ils ont pu y jouer, soit en y détenant un poste, soit autrement. Voici de façon détaillée les associations dont les présidents interviewés font partie:

- Corporation des ingénieurs - Institut des ingénieurs canadiens	1
- Association des professionnels	1
- Kiwanis-Richelieu	2
- Barreau	1
- S.S.J.B.	2
- Clubs sociaux	2

- Association des commissions scolaires 1
- C.S.N. (conseiller technique) 1
- Syndicat d'Arvida (Alcan) 1
- Association des cultivateurs 1
- Syndicat de la compagnie 1
- U.C.C. 1
- Association professionnelle des producteurs de bleuets 1
- Corporation agricole locale 1
- Lacordaires 1
- Chevaliers de Colomb 1
- Association politique 1
- L'O.T.J. 1

A la question "De quelles associations faites-vous partie?" chacun des présidents a donné ce qui suit:

1- (4) Corporation des ingénieurs
Institut des ingénieurs canadiens
I.E.E.E.
Chambre de Commerce

2- (4) Conseil du travail des machinistes
Orientation familiale
Parents-maîtres
Ligue de citoyens

3- (6) Chambre de Commerce
S.S.J.B.
Association des professionnels
Kiwanis-Richelieu
Barreau
Clubs sociaux

4- (3) S.S.J.B.
Richelieu
Club social

5- (3) Association des commissions scolaires
C.S.N. (conseiller technique)
Syndicat ouvrier

6- (2) Association des cultivateurs
Syndicat de la compagnie

7- (5) Caisse populaire locale
Corporation agricole locale
Association professionnelle des producteurs de bleuets
V.C.C.
.Orientation des foyers

8- (2) Lacordaires
Chevaliers de Colomb

9- (2) L'O.T.J.
Association politique

Nombre d'associations

3 - 2 associations
2 - 3 associations
2 - 4 associations
1 - 5 associations
1 6 associations

9

Il est à noter que le nombre d'association(s) dont ils font partie n'est aucunement relié au fait que les présidents soient à la tête d'une commission scolaire régionale, d'une grosse locale ou d'une petite locale.

Quoique tous aient déjà voté tant au scolaire qu'au municipal, au provincial et au fédéral et qu'ils se soient en majorité occupé d'élection(s) à ces différents niveaux, ce n'est qu'une minorité d'entre eux qui font partie d'une association politique.

Il est à remarquer que nous n'avons pas les noms de ces associations politiques et même que ces associations n'ont pas été nommées ou mentionnées lorsque la question portait sur les associations en général. Voici pour une meilleure compréhension les données recueillies aux questions qui portaient sur l'aspect politique.

"Avez-vous déjà voté:

	OUI	NON
a) au scolaire	(9)	( )
b) au municipal	(9)	( )
c) au provincial	(9)	( )
d) au fédéral"	(9)	( )

"Avez-vous déjà changé de parti:

	OUI	NON
a) au provincial	(8)	(1)
b) au fédéral"	(8)	(1)

"Vous êtes-vous déjà occupé d'élection:

	OUI	NON
a) scolaire	(7)	(2)
b) municipale	(8)	(1)
c) provinciale	(5)	(4)
d) fédérale"	(6)	(3)

"Faites-vous partie d'une association politique:

	OUI	NON
a) municipale	(1)	(8)
b) provinciale	(4)	(5)
c) fédérale"	(3)	(6)

2- Les fonctions

Les présidents interviewés ont donné une très grande variété de réponses lorsqu'il leur a été demandé d'exposer leurs fonctions comme président. Le seul point où la majorité s'entendent (7 sur 9) pour s'attribuer une fonction, c'est la convocation et la direction des assemblées des commissaires. Ailleurs, c'est un fouillis général qui va de l'élaboration de politiques très générales en éducation à l'achat du moindre objet qui entre à quelque niveau que ce soit de la commission scolaire. Ceci vaut surtout à propos de leurs fonctions principales.

Quand il leur est demandé de nommer leurs fonctions les plus régulières, les présidents interviewés répondent:

- préparer et présider les assemblées	7
- s'occuper d'une façon ou d'une autre du budget	4
- s'occuper du personnel	3
- relations extérieures	3

Toutes les autres fonctions nommées ne le sont qu'une fois autant pour ce qui reste des fonctions régulières que ce qui en est des fonctions périodiques ou occasionnelles.

3- Le mode d'intervention des présidents

Etant donné la remarque du début sur la question de l'analyse de tâche, nous nous bornerons à ne donner ici que les

grandes lignes du rôle des présidents dans l'accomplissement des différentes tâches requises à l'administration des commissions scolaires.

Lorsqu'on leur demande de situer leur façon de jouer un rôle dans différents secteurs de l'administration d'une commission scolaire, il ressort que les modes d'intervention proposés (partie II du questionnaire) s'ordonnent de la façon suivante:

1- discuter en comité *
2- faire des recommandations
3- faire exécuter les décisions
4- donner de l'information aux subalternes
5- donner de l'information aux supérieurs
6- penser toute l'affaire
7- exécuter les décisions
8- négocier avec les syndicats

Il est à remarquer cependant que le mode d'intervention peut varier avec la situation sur laquelle elle porte (vg. embauche, budget, etc..). De plus, il y a des variations observables selon que l'intervention vient d'un président de petite locale d'une part et de grosse locale ainsi que de régionale d'autre part. Par exemple, la négociation avec les syndicats a très peu d'importance du fait que des normes existent pour le personnel académique, que d'autres personnes que le président doivent s'occuper de négociation et enfin, qu'au niveau des locales, les négociations sont

---

* A inclure dans les comités les assemblées régulières des commissions scolaires qui sont confondues avec les comités dans les petites commissions scolaires locales visitées.

souvent conduites par la régionale qui groupe un certain nombre de locales.

4- Les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information etc...

a) Perception de la latitude relative permise par les différents niveaux: ministère, régionale, locale

Les questions XI, XII et XIII de la partie II du questionnaire demandaient aux interviewés d'exprimer le niveau de leur satisfaction quant à l'information qui leur est fournie pour l'exercice de leurs fonctions, le degré de participation qui selon eux leur est permise tant pour ce qui existe actuellement que pour l'élaboration de ce qui s'en vient en éducation. Voici les résultats obtenus à ces questions:

XI- "Du point de vue information, est-ce que les unités éducatives suivantes vous pourvoient assez en information pour que vous puissiez bien accomplir votre tâche?"

	Pas assez	Assez	Amplement	Pas de rép.
- le ministère	(-)	(6)	(3)	(-)
- la(les) locale(s)	(1)	(4)	(1)	(3)
- la régionale	(-)	(3)	(1)	(3)

XII- "Est-ce que les mêmes organismes vous accordent la chance de participer assez ou non à ce qui existe en éducation?"

	Pas assez	Assez	Amplement	Pas de rép.
- le ministère	(1)	(7)	(1)	(-)
- la(les) locale(s)	(1)	(3)	(1)	(4)
- la régionale	(-)	(4)	(2)	(3)

XIII- "Est-ce que vous trouvez qu'ils (les organismes) vous permettent de participer assez à ce qui s'en vient en éducation?"

	Pas assez	Assez	Amplement	Pas de rép.
- le ministère	(5)	(3)	(1)	(-)
- la(les) locale(s)	(1)	(5)	(-)	(3)
- la régionale	(1)	(5)	(-)	(3)

Voici les réponses obtenues quand on demande à ces mêmes personnes d'indiquer qui impose une limite à l'étendue de leurs fonctions dans un certain nombre de secteurs importants de l'administration d'une commission scolaire.

	* L R M	L	L R	R	L M	M	P R
1- l'embauchage et le congédiement	(1)	(5)	(1)	(1)	(1)	(-)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(1)	(5)	(-)	(2)	(1)	(-)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(1)	(3)	(-)	(2)	(1)	(-)	(2)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(1)	(4)	(1)	(2)	(-)	(-)	(1)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(1)	(3)	(1)	(2)	(-)	(-)	(2)
6- les questions de salaire	(1)	(3)	(1)	(3)	(-)	(-)	(1)
7- l'équipement	(1)	(5)	(1)	(2)	(-)	(-)	(-)
8- les budgets affectés au personnel	(1)	(3)	(1)	(2)	(-)	(-)	(2)
9- les budgets affectés à l'équipement	(1)	(4)	(-)	(2)	(-)	(-)	(2)

---

* L : locale
R : régionale
M : ministère
P R: pas de réponse

Si l'on relie les réponses obtenues ici à celles de la question XIII de la première partie, ces données prennent une signification plus exhaustive. Voici ce que nous avons recueilli à cette question XIII:

SUPERIEURS

a) immédiats:

(1) superviseur veille à la marche générale des commissions scolaires
(3) l'électorat - les commissaires - la population
(3) non-réponse
(1) commentaire: - "On ne prend d'ordre de personne, on reçoit des suggestions 1- du directeur général au point de vue pédagogique 2- des organisations intermédiaires 3- du secrétaire-trésorier en ce qui concerne l'administration financière."

(1) aucun ("Une fois élu, on n'en a pas".)

b) au sein de la commission scolaire

(2) les directeurs(trices) commandent du matériel (livres)
(1) département - changements - taxes scolaires (St-René)
(1) les parents (transport, dîner à l'école, etc)
(5) pas de réponse

c) au sein du ministère de l'éducation

(3) les commissions scolaires ont des lois à suivre; tout est commandé par le ministère de l'éducation, ils font des lois, le règlement no 1 est en marche, il faut s'en occuper pour que ça marche.
(1) le ministère conseille, n'ordonne pas
(1) le sous-ministre
(1) ça dépend des départements
(3) pas de réponse

d) d'ailleurs

(1) Demandes des concierges
(1) bureau interregional du ministère de l'éducation - l'inspecteur-vérificateur des commissions scolaires
(6) pas de réponse

Nous rappelons ici que nous avons interviewé sept présidents de locales grosses ou petites et deux présidents de régionales. Ceci permet de voir une certaine consistance entre ces données et celles exposées précédemment sur le degré de participation ainsi que l'information.

Un fait qui mériterait une exploration plus poussée est que le ministère ne semble pas imposer de contraintes à l'exercice des fonctions (Q. XI) mais que par ailleurs il n'accorde pas assez la chance de participer à ce qui s'en vient en éducation. Un des présidents interviewés exprime d'ailleurs de la façon suivante ce qu'il perçoit comme une situation déficiente en disant que pour l'instant, c'est peut-être suffisant mais que lorsque les commissions scolaires seront regroupées, le ministère devra changer sa manière et consulter davantage les commissions scolaires avant d'élaborer et d'appliquer de nouvelles politiques. Voici des exemples de commentaires de ceux qui disent que le ministère ne leur permet pas assez de participer à ce qui s'en vient en éducation:

> "C'est une question de temps disponible à cause des structures actuelles qui veulent des commissaires à temps partiel."
>
> "Je n'y tiens pas parce que je ne crois pas que la régionale ou la locale soit apte à juger de ce qui s'en vient."

"Il faudrait réduire le nombre de commissions scolaires pour que ce soit possible."

"Ils nous informeraient assez, mais on n'a pas le temps d'aller à tout ça."

"Ils font trop d'essais sans savoir ce que ça va donner - changent continuellement la loi."

Même si les cinq personnes qui donnent les réponses qui précèdent s'entendent pour dire qu'ils ont l'impression que le ministère ne les laisse pas assez participer, il est évident que leur réaction varie quant à leur appréciation de cette situation. Il y aurait donc lieu d'explorer davantage - peut-être dans le sens des commentaires - cette question de participation.

Un autre point important dans cette analyse de la perception du degré de participation qui leur est alloué est le fait que ceux-là même qui disent que le ministère ne leur permet pas assez de chance de participer disent aussi (Q. X) que leur influence ne se fait pas sentir au ministère. Un seul président parmi les neuf interviewés a l'impression d'avoir une action positive et d'avoir une certaine influence sur le ministère, et c'est un président qui dit aussi avoir assez de latitude pour participer à ce qui s'en vient en éducation au Québec.

b) Perfectionnement

i- Perception de la compétence de ceux qui accomplissent les différentes tâches administratives

Les réponses données à la question XIV ci-dessous nous font poser de sérieuses réserves sur la compréhension de la question

telle que formulée.

XIV- "Avez-vous l'impression que les personnes qui accomplissent les tâches suivantes sont assez compétentes pour bien le faire - qui que soient ces personnes, vous inclus?"

	OUI	NON	N.S.P.	N.A.*	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(9)	(-)	(-)	(-)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(8)	(1)	(-)	(-)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(7)	(-)	(-)	(1)	(1)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(8)	(-)	(1)	(-)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(6)	(-)	(1)	(-)	(2)
6- les questions de salaire	(6)	(-)	(1)	(1)	(1)
7- l'équipement	(9)	(-)	(-)	(-)	(2)
8- les budgets affectés au personnel	(6)	(1)	(-)	(-)	(2)
9- les budgets affectés à l'équipement	(6)	(1)	(-)	(-)	(2)

Ces réserves viennent d'une part des commentaires des membres de l'équipe qui ont procédé aux interviews et d'autre part des résultats obtenus à la question XV sur les besoins de perfectionnement de ces mêmes personnes.

---

* non-applicable

ii- Perception des besoins de perfectionnement

XV- "Etes-vous d'avis que les personnes - vous et/ou les autres - qui remplissent les tâches suivantes ont besoin de perfectionnement?"

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(4)	(3)	(1)	(1)
2- l'évaluation des tâches	(7)	(1)	(-)	(1)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(3)	(4)	(-)	(2)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(4)	(4)	(-)	(1)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(3)	(2)	(-)	(4)
6- les questions de salaire	(4)	(2)	(-)	(3)
7- l'équipement	(3)	(1)	(-)	(5)
8- les budgets affectés au personnel	(3)	(2)	(-)	(4)
9- les budgets affectés à l'équipement	( )	(3)	(-)	(4)

Le fait que sept présidents sur neuf nous disent que le personnel responsable de l'évaluation des tâches ait besoin de perfectionnement semble venir contredire ou pour le moins jeter une certaine confusion sur leur jugement si catégorique à la question XIV.

Dans un autre ordre d'idées, le taux de non-réponse à la question XV nous oblige à poser la question: Est-ce que la question est claire et que les gens n'osent pas se prononcer? Si tel

est le cas, qu'est-ce qui les empêche d'utiliser la catégorie N.S.P. (ne sait pas)? Ou encore, est-ce qu'il y a là matière à explorer de façon systématique la signification du perfectionnement et des raisons qui font dire qu'il y a ou non besoin? Il semble pour l'instant qu'il soit plus sage d'envisager au moins ces deux alternatives.

iii- Perception de la scolarité requise et du nombre d'années d'expérience nécessaires à l'acquisition de la compétence pour le poste de président

Ici, les opinions sont partagées et très peu claires; les interviewés (pour la plupart) ne semblent pas s'être déjà posé la question. Voici les résultats recueillis pour l'expérience nécessaire:

Durée jugée nécessaire pour devenir:

1- moyennement compétent

(1) quelques mois
(1) deux ans de participation
(2) 2½ - 3 ans
(2) 3 - 4 ans (ça dépend des qualités d'un homme)
(3) pas de réponse précise

2- très compétent

(1) 4 ans
(1) 5 - 6 ans
(1) "Je ne le serai jamais."
(6) pas de réponse ("C'est difficile à dire: avec le temps, on acquiert de l'expérience comme président")

Quand à leur perception de la scolarité minimale nécessaire, les résultats sont aussi variés et semblent aussi reposer plus sur l'expérience personnelle qui sert d'étalon que sur une analyse rationnelle de la situation. Les réponses obtenues sont les suivantes:

(1) 8 ans ("Ca suffit pour une petite locale")
(1) 11 ans
(1) 12 ans
(3) 15 ans
(1) 0 "Comme c'est là, rien; c'est pas nous qui mène."
(1) pas de réponse

iiii- <u>Besoins de perfectionnement exprimés de façon plus spécifique</u>

Quant aux connaissances qu'ils jugeraient utiles à l'exercice de leurs fonctions, les présidents interviewés expriment leurs vues comme suit:

Connaissances non acquises qui seraient utiles:

(1) cours en pédagogie
littérature (pour être plus cultivé, pour pouvoir parler avec plus de gens)

(3) administration et finance - chose publique

(1) connaissances légales

(1) "Public speaking" (ce dont j'ai souffert le plus; ne pas être un homme capable de parler en public - ça rend service, ça fait remarquer plus sa commission scolaire)

(1) nil

(1) pas de réponse

Même s'ils expriment pour la majorité qu'ils auraient avantage à posséder ces connaissances dans certains domaines, un seul des présidents interviewés suit présentement des cours de perfectionnement. De même quand des questions directes leur sont posées en termes de leur propre perfectionnement, les réponses sont plutôt négatives. Voici les résultats sur lesquels nous basons cette affirmation:

XIX- "Croyez-vous qu'à votre âge, il est très important, plus ou moins important ou pas important:

	Très imp.	Non applicable	Plus ou moins imp.	Pas imp.	P.R.
a) d'obtenir un diplôme supérieur à celui obtenu en administration	(1)	(2)	(1)	(4)	(1)
b) d'obtenir un diplôme supérieur à celui obtenu en pédagogie	(1)	(2)	(2)	(3)	(1)
c) d'obtenir un diplôme suprieur à celui obtenu en administration scolaire	(1)	(2)	(2)	(3)	(1)

(1) trop vieux
(1) "Un cours aide toujours, mais pas une importance capitale"

XX- "Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer pour continuer de vous instruire?"

(1) 2 heures par semaine, 8 mois par année
(1) 10 années entières (si financé de l'extérieur)
(1) n'a pas le temps
(3) non applicable
* (3) pas de réponse

---

* Un de ces trois interviewés dit être inscrit au cours de Tévec

XXI- "Combien d'argent seriez-vous prêt à sacrifier pour obtenir un diplôme:

a) supérieur à celui obtenu en administration $ _____
b) supérieur à celui obtenu en pédagogie $ _____
c) supérieur à celui obtenu en administration scolaire?" $ _____

(2) aucun
(1) $2,000. - $3,000.
(2) pas de réponse
(3) non applicable

XXII- "Aimeriez-vous pouvoir vous spécialiser dans un domaine?"

(2) oui
(4) non
(2) pas de réponse
(1) non applicable

XXIII- SI OUI:
"Dans quel domaine?"

(1) sciences sociales
(1) domaine scolaire

XXIV- SI NON:
"Pourquoi n'aimeriez-vous pas vous perfectionner?"

(1) trop vieux
(1) déjà spécialisé dans le syndicalisme, les relations ouvrières
(1) pas de domaine dans lequel j'aimerais me spécialiser

Nous discuterons plus loin de certaines modifications jugées nécessaires pour le questionnaire utilisé afin de mieux saisir le sens des données recueillies ici. Disons pour l'instant que l'absence relative d'information quant aux raisons qui font dire partiellement non au perfectionnement nous oblige à mettre certaines réserves quant à la signification des résultats obtenus aux questions XIX à XXIV.

LES SECRETAIRES-TRESORIERS *

1- Le profil socio-culturel

a) Scolarisation

i- Age du départ de l'école:

La majorité des douze interviewés a quitté l'école entre 16 et 20 ans; un seul secrétaire-trésorier a quitté l'école à 14 ans et les deux interviewés qui ont laissé les études après l'âge de 20 ans sont secrétaire administrateur pour l'un et trésorier pour l'autre. Dans l'ensemble, il y a une certaine homogénéité puisque huit interviewés sur douze ont un bagage académique à peu près équivalent au cours secondaire. Parmi ces douze personnes, il ne s'en trouve que deux qui ne regrettent pas d'avoir quitté l'école à l'âge et avec la base qu'ils avaient et l'un des deux a dix-huit années de scolarité.

---

* Le groupe des secrétaires-trésoriers comprend:

9 secrétaires-trésoriers
1 secrétaire administrateur
1 trésorier
1 directeur de l'équipement

Les trois dernières personnes exercent des fonctions qui ont été partagées par le bris du rôle du secrétaire-trésorier.

ii- Scolarité actuelle

Voici la répartition des interviewés en termes d'années de scolarité terminées:

fréquence	années	fréquence	années
1	7	2	13
1	8	1	17
3	11	1	18
3	12		

Un fait à noter ici est que la relation qu'on serait tenté d'établir entre l'ampleur de la commission scolaire et le degré de scolarisation est à peu près inexistante. Il y a bien le fait que les deux personnes les plus scolarisées font partie d'une grosse commission scolaire locale de même que les deux moins scolarisées s'occupent de petites commissions; mais l'ensemble des huit autres rendent à peu près nulle toute relation entre ces deux ordres de réalité.

iii- Cours spéciaux suivis

Les interviewés nous ont dit qu'ils considéraient que certains cours qu'ils avaient suivis étaient utiles à l'exercice de leurs fonctions. Voici ce que chaque personne interviewée nous a donné comme réponse à la question VII(d) sur le sujet.

1- expérience en affaires (commerce)
2- "La commission scolaire: je l'ai façonnée, on me donne à peu près toute la tâche."
3- cours sur le code, en droit civil, scolaire et municipal

cours d'anglais
cours en administration générale (municipale, scolaire et de l'entreprise)

4- cours et préparation de rapports aux H.E.C. (30 heures)

cours d'administration d'entreprise aux H.E.C. (30 heures)

cours de relations de travail à l'université (30 heures)

5- surtout mes études en comptabilité

6- cours en administration municipale
connaissance du code scolaire
expérience acquise en faisant le travail tous les jours

7- expérience et cours de comptabilité

8- dessin industriel et mécanique (aide pour lire les plans et devis pour la construction des écoles)

"bosse" des mathématiques, de l'administration générale, du code, des lois et des questions légales

9- sciences économiques et politiques

cours de trois semaines en administration (donné aux personnes travaillant en administration et gestion des services)

10- administration: ligne de production
évaluation des tâches et des coûts
programmation de l'étude des tâches

11- évaluation foncière
connaissance de la finance vg. emprunts

12- notions de psychologie et de relations humaines
stage de séminaires en administration avec les administrateurs scolaires.

Un fait à noter ici, les cours formels sont surtout l'apanage de ceux qui travaillent dans les grosses unités (locales et régionales) tandis que les connaissances acquises par l'expérience se retrouvent surtout dans les petites locales. Il faut cependant faire exception des cours de comptabilité suivis par

les secrétaires-trésoriers des petites commissions scolaires locales d'une des régions visitées. C'est l'inspecteur-vérificateur du B.I.R. de cette région qui a amené ces gens à s'inscrire et suivre ces cours.

b) Expérience acquise

i- a) pour l'employeur actuel	b) dans la position actuelle	c) autres positions
1) 2 ans	2 ans	secrétaire 2 ans
2) 3 ans	3 ans	" 3 ans
3) 3 ans	3 ans	"
4) 3 ans	3 ans	"
5) 4 ans	2 ans	secrétaire à temps partiel 2 ans, à temps plein 2 ans
6) 4 ans	4 ans	sec.-trés. adj. 5 mois, sec-trés. 4 ans
7) 5 ans	5 ans	sec.-trés.
8) 13 ans	13 ans	sec.-trés. adj. 3 mois, sec.trés. 13 ans
9) 2 ans	2 ans	sec.-trés.
10) 3 ans.	3 ans	sec.-administrateur
11) 7½ ans	7½ ans	sec.-trés.
12) 9 ans	2 ans	assist. contrôleur 2 ans, dir. serv. achats 5 ans, dir. équip. 2 ans

Il semble donc qu'il y ait un certain roulement au sein de la fonction même si elle est exécutive et non-élective. Par ailleurs, la situation semble plus stable dans les grosses unités (locales et régionales) qu'elle ne l'est dans les petites unités.

ii- Dans des domaines connexes

Comme c'était possible ici, nous avons tenté un certain regroupement par rubrique des domaines connexes où une certaine expérience a pu être acquise.

1) administration publique (4)

- conseil de ville
- commissaire d'écoles 3 ans
  bureau d'évaluation à l'hôtel de ville
- adjoint au secrétaire-trésorier à l'hôtel de ville
- commis pour les travaux d'hiver

2) administration dans des services (2)

- tenue de livres à une Caisse Populaire
  gérant au même endroit
- maître de poste

3) administration des entreprises privées (2)

- contrôleur à la compagnie X 1 an
  secrétaire-trésorier à la même compagnie 5 ans
  secrétaire-trésorier aux compagnies Y et Z
  comptable à deux autres compagnies 8 ans
  adjoint au contrôleur
- surintendant de la production dans une industrie
  d'avions 7 ans

4) commerce (5)

- était propriétaire d'un commerce à 17 ans
- était vendeur dans un commerce et faisait les achats pour le patron (8 ans)
  (cela l'ai aidé pour le contact avec le public)
- commerçant
- achat et vente de matériaux de construction
- comptabilité (9 ans d'expérience)

iii- Dans d'autres domaines (4)

- action catholique
- conduite de camion
- fermier
- journalier

iiii- Aucune expérience connexe ou autre (1)

Il semble pour l'instant que l'expérience connexe ait été prise hors du domaine de l'éducation et des activités sociales en général - à condition bien sûr d'exclure des activités sociales l'administration publique. Par ailleurs, nous remarquons chez les interviewés une assez forte concentration de gens ayant acquis la majeure partie de leur expérience dans le commerce ou dans l'industrie privée. Le mot "connexe" se rapporte donc semble-t-il plus à l'administration qu'à l'éducation.

c) Associations

Nous avons recueilli chez les secrétaires-trésoriers comme nous l'avons fait chez les présidents les noms des associations dont ils font partie, la durée de leur expérience dans ces associations ainsi que les rôles qu'ils ont pu y jouer soit en y détenant des postes, soit autrement. Voici de façon détaillée l'information recueillie sur le sujet:

1- (0) nil

2- (2) A.A.S.C.O.
Club Richelieu

3- (1) A.A.S.C.O.

4- (4) Chambre de Commerce
Chevaliers de Colomb
Ligue du Sacré-Coeur
Baseball

5- (3) V.C.C.
Ligue du Sacré-Coeur
Chorale

6- (3) Association des secrétaires-trésoriers
Corporation des loisirs
S.S.J.B.

7- (2) Chevaliers de Colomb
Conseiller municipal

8- (2) Chevaliers de Colomb
Conseil économique du comté

9- (2) Association of School Business Officials U.S.A.
Club Richelieu

10- (1) Franc

11- (2) Municipal Finance Office Association
A.A.S.C.O.

12- (0) nil

Voici le regroupement de la participation par association:

fréquence	association
3	A.A.S.C.O.
1	S.S.J.B.
2	Club Richelieu
2	Ligue du Sacré-Coeur
3	Chevaliers de Colomb
1	Chambre de Commerce
1	U.C.C.
1	Conseiller municipal
1	Association des secrétaires-trésoriers
1	Chorale
1	Conseil économique du comté
1	Corporation des loisirs
1	Baseball
1	Franc
1	Association of School Business Officials U.S.A.
1	Municipal Finance Office Association

fréquence	nombre d'associations
2	0
2	1
5	2
2	3
1	4

La qualité des associations est plus en rapport avec l'administration chez les membres de l'administration des grosses commissions scolaires locales et les régionales qu'elle ne l'est dans les petites locales. Par ailleurs, les deux personnes qui ne font partie d'aucune association sont au service de grosses

unités tandis que ceux qui sont membres de trois et quatre associations différentes s'occupent de l'administration de petites commissions scolaires locales.

Du point de vue politisation, un phénomène semble se produire: la majorité des interviewés du présent groupe ont déjà voté à tous les niveaux de même qu'ils ont déjà changé de parti autant au provincial qu'au fédéral. Par ailleurs, dès qu'il s'agit d'une implication plus profonde, soit s'occuper d'élection ou faire partie d'une association politique, la fréquence diminue (cf. résultats à la question XXXI surtout). Enfin, à la question XXX, ceux qui répondent s'être déjà occupé d'élection à quelque niveau que ce soit se recrutent surtout chez les secrétaires-trésoriers des petites commissions scolaires locales. Voici dans le détail les réponses obtenues:

XXVIII- "Avez-vous déjà voté:

	OUI	NON
a) au scolaire	(8)	(4)
b) au municipal	(11)	(1)
c) au provincial	(12)	(0)
d) au fédéral"	(12)	(0)

XXIX- "Avez-vous déjà changé de parti:

	OUI	NON
a) au provincial	(8)	(3)
b) au fédéral"	(9)	(2)

XXX- "Vous êtes-vous déjà occupé d'élection:

	OUI	NON
a) scolaire	(6)	(5)
b) municipale	(5)	(7)
c) provinciale	(4)	(8)
d) fédérale"	(3)	(9)

XXXI- "Faites-vous partie d'une association politique:

	OUI	NON
a) municipale	(2)	(10)
b) provinciale	(2)	(10)
c) fédérale"	(1)	(11)

"Avez-vous déjà détenu un poste dans cette(ces) association(s)?

Oui (1)
Non (11)

2- Les fonctions

La variété des fonctions exprimées par les interviewés est très grande et nécessiterait une étude plus poussée afin de pouvoir systématiser davantage. Il y a par ailleurs des constantes certaines, constantes qui sont:

fréquence	activité
10	rédaction des procès-verbaux
10	direction exécutive générale de la commission scolaire
10	préparation des budgets et des états financiers périodiques et annuels
9	correspondance officielle
7	perception des taxes scolaires
4	assistance aux assemblées régulières de la commission scolaire

N.B. Il est à noter que la fréquence totale possible est de 19 ici étant donné que dans une des commissions scolaires visitées, la fonction de secrétaire trésorier se divisait en trois séries d'activités distinctes pour donner des rôles différents.

La fréquence est seulement de 1 pour des activités comme

- élection des commissaires (la préparation cléricale)
- préparation de l'ordre du jour de l'assemblée des commissaires
- convocation des assemblées régulières de la commission scolaire

Enfin, il y a toute une kyrielle d'activités qu'il serait trop long d'énumérer ici en les situant dans leur contexte. Il serait cependant préférable d'avoir une étude qui fasse le tour de cette question afin de rationaliser et standardiser - en autant que c'est possible avec les particularismes des régions - la situation.

3- Le mode d'intervention des secrétaires-trésoriers

Comme nous l'avons fait pour les présidents dans la partie précédente de ce rapport, nous ne donnerons ici que les grandes lignes du ou des mode(s) d'intervention que les secrétaires-trésoriers interviewés disent employer dans l'exercice de leurs fonctions pour les domaines touchés dans cette étude exploratoire. Par ordre d'importance, ce sont:

1- donner de l'information aux supérieurs
2- faire des recommandations
3- discuter en comité

4- faire exécuter les décisions
5- exécuter les décisions
6- penser toute l'affaire
7- donner de l'information aux subalternes
8- négocier avec les syndicats
9- donner de l'information aux égaux

Il se peut que la distribution ordinale présentée ci-haut biaise la situation. En effet, il est assez difficile de donner de l'information à ses égaux quand on est seul comme c'est le cas des six secrétaires-trésoriers des petites commissions scolaires locales. Par ailleurs, il semble que l'information aux subalternes est possible à chacune des douze personnes interviewées. Un autre point important est le fait que l'unanimité se fait pour un mode d'intervention donné quant à certains secteurs comme l'embauchage et le congédiement, l'évaluation des tâches, l'équipement et les budgets. En ce qui concerne les autres secteurs, les réponses sont individualisées en ce sens qu'il est à peu près impossible d'établir des constantes.

4- Les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information, etc...

a) Perception de la latitude relative permise par les différents niveaux: ministère, régionale, locale

Les réponses des douze interviewés aux questions XI, XII et XIII de la partie II du questionnaire d'interview se présentent de la façon suivante:

XI- "Du point de vue information, est-ce que les unités éducatives suivantes vous pourvoient assez en information pour que vous puissiez bien accomplir votre tâche?"

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(2)	(6)	(4)
- la(les) locale(s)	(1)	(3)	(8)	(-)
- la régionale	(2)	(3)	(4)	(3)

XII- "Est-ce que les mêmes organismes vous accordent la chance de participer assez ou non à ce qui existe en éducation?

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(5)	(7)	(-)
- la(les) locale(s)	(2)	(2)	(7)	(1)
- la régionale	(3)	(2)	(7)	(-)

XIII- "Est-ce que vous trouvez qu'ils (les organismes) vous permettent de participer assez à ce qui s'en vient en éducation?"

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(9)	(3)	(-)
- la(les) locale(s)	(2)	(5)	(5)	(-)
- la régionale	(3)	(5)	(3)	(1)

Il est possible de déceler une différence quant à l'appréciation du degré de satisfaction que les gens ont lorsqu'il est question d'information (Q. XI), par rapport à cette même satisfaction lorsqu'il est question de participation. Dans ce dernier cas, il semble que ce soit le ministère qui permette le moins aux interviewés un degré de participation satisfaisant, surtout en ce qui concerne ce qui s'en vient en éducation.

Ces résultats semblent être confirmés par la consistance observable entre eux et ceux obtenus en réponse à la question XVI.

XVI- "Qui définit les limites de vos fonctions dans l'accomplissement des tâches suivantes?"

	* M	M L	L	M R	R	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(3)	(-)	(4)	(-)	(2)	(2)
2- l'évaluation des tâches	(2)	(1)	(5)	(-)	(2)	(2)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(3)	(3)	(2)	(1)	(1)	(2)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(3)	(-)	(5)	(-)	(2)	(2)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(2)	(-)	(5)	(-)	(2)	(3)
6- les questions de salaire	(4)	(3)	(1)	(-)	(2)	(2)
7- l'équipement	(4)	(3)	(2)	(-)	(2)	(2)
8- les budgets affectés au personnel	(3)	(3)	(1)	(-)	(2)	(3)
9- les budgets affectés à l'équipement	(3)	(3)	(2)	(-)	(2)	(2)

Si on se rappelle qu'il y a eu pour l'étude deux personnes issues de commissions scolaires régionales et dix de commissions scolaires locales, il semble cependant qu'il faille faire de nettes distinctions dans l'analyse des résultats obtenus. En effet, au moins 50% des interviewés travaillant dans les locales disent que c'est partiellement ou entièrement le ministère qui définit les limites de leurs fonctions quand pour les régionales, dans huit cas sur neuf (le numéro 3) il semble que ce soit la complète autonomie.

---

* M: ministère
L: locale
R: régionale

Avant de pousser plus loin l'analyse, il est nécessaire d'exposer les résultats obtenus à la question XIII de la partie I du questionnaire

SUPERIEURS

a) immédiats:

(5) les commissaires
(2) les commissaires en assemblée
(4) le président de la commission scolaire
(1) le ministère de l'éducation

b) au sein de la commission scolaire

(7) les commissaires
(3) le président
(1) aucun
(1) pas de réponse

c) au sein du ministère de l'éducation

(1) les normes
(2) le B.I.R.
(3) la direction générale du financement
(4) les directions générales selon les besoins
(1) le ministre Jean-Jacques Bertrand
(1) le sous-ministre à l'équipement
(2) personne
(2) pas de réponse

d) d'ailleurs

(1) le contribuable
(2) la commission municipale de Québec
(2) la Fédération des commission scolaires
(4) pas de réponse

Ce qui semble le plus patent ici, c'est la multitude des personnes à qui les secrétaires-trésoriers semblent référer. La communication avec le B.I.R. est régionale et vient surtout de l'influence de l'inspecteur-vérificateur de cette région. Les directions générales sont mentionnées plus souvent par les secrétaires des grosses commissions scolaires que par ceux des petites commissions scolaires locales. Les mentions du ministre et du sous-ministre viennent de secrétaires-trésoriers de petites commissions scolaires locales.

Avec tout ceci, il y a donc lieu de supposer qu'une étude systématique sur les communications avec le ministère et les différents niveaux d'autorité dans l'administration scolaire serait souhaitable dans le cadre d'une étude qui vise à aider à rendre fonctionnel un programme de perfectionnement pour le personnel administratif des commissions scolaires.

D'un autre point de vue, si les secrétaires-trésoriers doivent réellement référer à un si grand éventail de personnes, il semble justifiable de supposer qu'ils ont l'impression de ne pas être "maîtres chez eux" et d'être limités dans l'exercice de leurs fonctions par le ministère qui - d'après eux - limite aussi leurs chances de participation au domaine éducatif.

Les interviewés ont globalement l'impression d'avoir de l'influence (Q. X) chez eux soit à la locale ou à la régionale selon le cas dans la majorité des domaines. Il y aurait

cependant lieu de voir ce que signifie le fait que tous les interviewés sans exception disent qu'ils n'ont aucune influence que ce soit sur le ministère dans quelque secteur que ce soit parmi les neuf domaines présentés dans la question.

b) Perfectionnement

i- Perception de la compétence de ceux qui accomplissent les différentes tâches administratives

Avant de procéder à l'analyse, voici les résultats de la réponse obtenue à la question XIV de la partie II du questionnaire.

XIV- "Avez-vous l'impression que les personnes qui accomplissent les tâches suivantes sont assez compétentes pour bien le faire,
- qui que soient ces personnes, vous inclus?"

	OUI	NON	N.S.P.	N.A.*	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(10)	(1)	(1)	(-)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(9)	(1)	(2)	(-)	(-)
3- Création des positions nouvelles et responsabilités	(9)	(1)	(1)	(-)	(1)
4- L'entraînement et le perfectionnement du personnel	(10)	(1)	(1)	(-)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(8)	(1)	(1)	(-)	(2)
6- Les questions de salaire	(7)	(1)	(3)	(-)	(1)
7- l'équipement	(9)	(2)	(1)	(-)	(-)
8- les budgets affectés au personnel	(8)	(-)	(2)	(-)	(3)
9- les budgets affectés à l'é l'équipement	(7)	(1)	(1)	(-)	(3)

* non-applicable

C'est clair; la grande majorité des interviewés ici se prononcent de façon positive sur la compétence des responsables de l'accomplissement des tâches administratives présentées. Il va de soi que celui qui accomplit la tâche ou qui réfère à des gens qu'il considère des professionnels pour ce faire se prononce de cette façon. Dans une étude systématique, il faudrait probablement aller plus dans le détail afin de toucher le fond du problème que nous ne pouvions qu'effleurer dans cette étude pilote.

Dans un autre ordre d'idées, ces résultats semblent assez en accord avec ceux qui précèdent sur les désirs de participation. Il semble en effet logique de supposer que si les gens se sentent compétents pour réaliser une oeuvre, ils veuillent y participer à part entière à tous les niveaux et dans toute son étendue. De toute façon, ces quelques résultats ne font que confirmer la nécessité de poursuivre une étude exhaustive sur toute la question de la participation de l'infra-structure à l'élaboration des politiques sanctionnées par la super-structure et mises en oeuvre par cette même infra-structure avec le support de la super-structure.

ii- <u>Perception des besoins de perfectionnement</u>

XV- "Etes-vous d'avis que les personnes - vous et/ou les autres - qui remplissent les tâches suivantes ont besoin de perfectionnement?"

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(5)	(5)	(1)	(1)
2- l'évaluation des tâches	(6)	(5)	(1)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(7)	(4)	(-)	(1)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(3)	(7)	(1)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(5)	(4)	(1)	(2)
6- les questions de salaire	(7)	(4)	(-)	(1)
7- l'équipement	(7)	(3)	(-)	(2)
8- les budgets affectés au personnel	(6)	(3)	(-)	(3)
9- les budgets affectés à l'équipement	(6)	(3)	(-)	(3)

Même avec les résultats observés à la question précédente, il y a encore environ 50% des gens interviewés qui disent ici que le perfectionnement est nécessaire. Un fait à noter, les besoins de perfectionnement ressentis le plus fortement touchent les questions qui semblent les plus concrètes comme les salaires, l'équipement et la création de nouvelles positions. Les commentaires recueillis pour appuyer ces réponses mentionnent - surtout pour les nouvelles positions - que le rythme du changement exige un partage des responsabilités et de là, la création de positions tout-à-fait originales, création pour laquelle les secrétaires-trésoriers semblent vouloir parfaire leur formation.

iii- Perception de la scolarité requise et du nombre d'années d'expérience nécessaires à l'acquisition de la compétence pour le poste de secrétaire-trésorier

Les réponses obtenues à la question demandant aux interviewés le nombre d'années d'expérience qu'ils jugent nécessaires à l'acquisition de la compétence au sein de leur poste se présentent de la façon suivante:

Durée jugée nécessaire pour devenir:

1- moyennement compétent

(3) 1 année
(1) 2 ans
(4) 3 ans
(3) 4 - 5 ans
(1) pas de réponse

2- très compétent

(3) 2 - 3 années
(1) 4 ans
(2) 5 ans
(1) 10 ans
(5) pas de réponse

Ce qui ressort ici, c'est que le nombre d'années jugées nécessaires à l'acquisition de la compétence moyenne est directement fonction de leur propre longévité vécue au sein du poste. Il semble donc qu'il faudra trouver une façon d'amener les gens à s'évaluer sur des tâches précises avec des critères en termes de connaissances requises et d'années nécessaires à l'acquisition de la compétence. Il semble que les gens soient partiellement craintifs et/ou partiellement incapables de juger a priori de leur propre compétence; l'indice de la non-réponse à la partie 2 de la

question semble être un indice du bien fondé de cette hypothèse. Soit qu'ils ont peur de perdre leur emploi en disant qu'il faut plus d'années que l'expérience qu'ils ont déjà pour devenir compétents, soit qu'ils n'aient aucune espèce de point de référence qui leur permette de se prononcer de façon adéquate. Ils préféreraient alors s'en remettre à leur propre expérience (celle déjà acquise) ou encore ne pas se prononcer. A l'appui de la crainte soulignée ici, nous pourrions citer un certain nombre de commentaires fournis en guise de réponse mais orientés tout à fait en dehors de la question. Voici un exemple:

> "Pour être bon secrétaire-trésorier, des connaissances solides en français sont nécessaires ainsi qu'en comptabilité. Il faut surtout une bonne santé, beaucoup d'initiative, de l'expérience en administration générale et de la diplomatie."

> "Si les lois changent pas!!! Avant 1960, c'était une routine. Je le sais parce que j'ai besoin d'aide, je demande de l'aide."

Exemple pour le manque de critère d'évaluation:

> "Ca dépend d'où l'on part; quelqu'un qui n'a jamais entendu parler de la chose scolaire, c'est plus long; il faut au moins une année avant de voir clair."

Est-ce que l'exemple qui précède nous amène à la nécessité d'une analyse plus poussée de l'expérience passée? C'est une question à laquelle nous tenterons de répondre dans la dernière partie du présent rapport.

Scolarité minimale requise pour l'emploi actuel

(1) 10 ans	(1) 14 ans	(1) 18 ans
(2) 11 "	(3) 15 "	(1) "Le brevet ne fait pas la personne."
(2) 12 "	(1) 17 "	

Scolarité minimale requise pour atteindre le haut de l'échelle

(1) 10 ans
(1) 11 "
(1) 12 "
(2) 15 ans
(1) 15 - 17 ans
(2) 18 ans
(1) "Il faut toujours en prendre."
(1) "C'est une question de personnalité."
(2) pas de réponse

La scolarité perçue nécessaire est légèrement supérieure à celle détenue pour les moins scolarisés. Par ailleurs, les plus scolarisés ont tendance à exiger leur niveau comme critère de compétence.

Enfin, pour abréger, disons que les commentaires et les hypothèses posées à l'analyse des résultats de l'expérience acquise trouvent encore leur valeur ici.

iiii- Besoins de perfectionnement exprimés de façon plus spécifique

Connaissances non acquises qui seraient utiles:

(1) administration financière
(1) administration scolaire
(2) administration générale
(1) gestion
(1) organisation de l'entreprise
(1) financement des institutions
(1) formation commerciale
(1) connaissances juridiques
(2) relations humaines
(2) informatique

(2) comptabilité
(1) rédaction de rapport
(1) psychologie

Le fait d'exprimer des besoins de perfectionnement ne signifie pas qu'automatiquement les gens prennent actuellement les moyens pour le faire; voici les réponses obtenues à la question XVII de la partie II.

XVII- "Prenez-vous des cours le soir, le samedi, par correspondance ou des cours durant le jour?"

Oui (3)
Non (9)

Il y a donc lieu d'ouvrir une avenue ici qui mènerait vers une meilleure connaissance des causes de cette inconsistance comportementale chez les interviewés.

La situation se complique davantage lorsqu'on observe les résultats obtenus à la question XIX de la partie II.

XIX- "Croyez-vous qu'à votre âge, il est très important, plus plus ou moins important ou pas important:

	Très imp.	Plus ou moins imp.	Pas imp.	N.A.
a) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration	(8)	(1)	(1)	(2)
b) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en pédagogie	(-)	(2)	(4)	(6)
c) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration scolaire	(6)	(1)	(1)	(4)

Complétons cette information à l'aide des données suivantes:

XX- "Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer pour continuer de vous instruire?"

fréquence	nombre d'heures par semaine
1	2 heures
1	4 "
2	5 "
3	6 "
1	15 "
4	pas de réponse

fréquence	nombre de mois par année
1	6 mois
2	9 "
3	indéterminé
6	pas de réponse

fréquence	nombre d'années (si financé)
3	0 année(s)
1	1 "
2	2 "
1	3 "
1	4 "
2	5 "
2	pas de réponse

S'ils avaient à s'auto-financer, aucun des douze interviewés n'irait passer même une seule année aux études.

XXI- "Combien d'argent seriez-vous prêt à sacrifier pour obtenir un diplôme:

a) supérieur à celui obtenu en administration $_____
b) supérieur à celui obtenu en pédagogie $_____
c) supérieur à celui obtenu en administration scolaire?" $_____

a) (3) $200/ an
(2) $2,000. au total
(1) $2,500 " "
(1) $1,000. " "
(1) $500. " "
(4) 0

b) (1) $500. au total
(11) 0 (dont 5 disent non-applicable)

c) (1) $300/ an
(1) $500/an
(2) $500 au total
(8) nil

XXII- "Aimeriez-vous pouvoir vous spécialiser dans un domaine?"

Oui (10)
Non (2)

Un des "non" se dit trop âgé.

XXIII- SI OUI:

"Dans quel domaine?"

(5) administration
(2) administration scolaire
(2) finance et comptabilité
(1) ne sait pas

L'ensemble des données laisse pour le moins certains doutes quant aux désirs des interviewés de se spécialiser du côté scolaire; pour se spécialiser en administration, ils sont d'accord mais on ne saurait trop actuellement pourquoi ils disent non à la pédagogie et à l'administration scolaire. Seule une étude plus poussée permettrait probablement de savoir ce qui se passe réellement, ce que les interviewés entendent faire avec la spécialisation qu'ils souhaitent en administration.

LES DIRECTEURS GENERAUX DES ECOLES

1- Le profil socio-culturel

a) Scolarisation

i- Age du départ de l'école:

Au moment où ils ont quitté les études à plein temps, les cinq directeurs généraux des écoles interviewés avaient entre 18 et 27 ans (18, 18, 22, 23 et 27). Parmi eux, deux disent regretter d'avoir quitté leurs études à ce moment-là. D'après les résultats d'interviews, quatre d'entre eux étaient alors dans l'impossibilité de poursuivre plus avant leurs études.

ii- Scolarité actuelle

Leurs qualifications académiques et professionnelles étaient alors les suivantes:

Grades	Années de scolarité
(1) BA, MA, B.Péd., Ph D,	20
(3) BA, B.Péd., L.Péd., L. Péd.(adm. scol.)	19
(1) BA, B.Péd., L. supervision scol. et brevet d'inspecteur d'école	19

iii- Cours spéciaux suivis jugés utiles à l'exercice de leurs fonctions

(2) administration scolaire
(1) langues
(1) musique
(1) armée (pour la coordination des services)

b) Expérience acquise

i-	a) pour l'employeur actuel	b) dans la position actuelle	d) autres positions
1)	3 ans	3 ans	ibidem
2)	4 ans	4 ans	ibidem
3)	5 ans	5 ans	ibidem
4)	5 ans	1 an	directeur gén. adjoint, 3 ans directeur d'une école, 1 an
5)	16 ans	3 ans	titulaire d'école (élém. et sec.), 14 ans, directeur d'école 3 ans directeur des cours élém. 3 ans

ii- Dans des domaines connexes

(1) 11 ans: direction des écoles élémentaires et secondaires 11 ans

(1) 10 ans: principalat, 4 ans
enseignement secondaire, 3 ans
enseignement élémentaire, 2 ans
école normale, 1 an

(1) 19 ans: professeur, 15 ans
directeur général adjoint, 3 ans
directeur d'école, 1 an

(1) 22 ans: inspecteur régional, 12 ans
inspecteur d'école, 4 ans
président de syndicat, 3 ans
directeur d'écoles adjoint, 3 ans

(1) 22 ans: directeur général, 2 ans
inspecteur d'école, 4 ans
président de syndicat, 3 ans
directeur d'écoles adjoint, 3 ans

Il semble que les données recueillies soient assez claires pour se passer de commentaires. En effet, un bref coup d'oeil permet de voir immédiatement que l'expérience acquise comme la scolarité des cinq interviewés se situe dans le domaine de la pédagogie aux niveaux élémentaire et secondaire. Un fait à noter, ils n'ont pas d'expérience au niveau du cours collégial, pré-universitaire ou professionnel pas plus qu'ils n'en ont chez les adultes. Par ailleurs, dans les commissions scolaires visitées, la direction de l'éducation permanente dépendait de la direction générale des écoles.

c) Associations

Les cinq interviewés faisaient partie d'au moins une association lors de l'interview en novembre 1967. Voici les données brutes des réponses obtenues à la question XXVI.

1- ADGE
2- ADGE
3- ADGE
4- ADGE - Association Parents-Maîtres
5- ADGE - OTJ - SSJB - National Education Association

fréquence	nombre d'associations
3	1
1	2
1	4

Du côté politique, voici les résultats obtenus pour les questions XXVIII à XXXI:

XXVIII- "Avez-vous déjà voté:

	OUI	NON
a) au scolaire	(4)	(1)
b) au municipal	(4)	(1)
c) au provincial	(5)	(-)
d) au fédéral"	(5)	(-)

XXIX- "Avez-vous déjà changé de parti:

	OUI	NON
a) au provincial	(3)	(2)
b) au fédéral"	(3)	(2)

XXX- "Vous êtes-vous déjà occupé d'élection:

	OUI	NON
a) scolaire	(-)	(5)
b) municipale	(-)	(5)
c) provinciale	(-)	(5)
d) fédérale	(-)	(5)

XXXI- "Faites-vous partie d'une association politique:

	OUI	NON
a) municipale	(-)	(5)
b) provinciale	(-)	(5)
c) fédérale"	(-)	(5)

Encore ici, les données sont assez claires; aucun des cinq interviewés n'a participé de façon active à quelque organisation politique que ce soit. Le seul comportement manifeste (overt behavior) qu'ils ont du point de vue politique se résume semble-t-il à l'exercice de leur droit de vote.

2- Les fonctions

Les cinq interviewés ont énuméré des fonctions qui peuvent être regroupées sous quatre rubriques générales; ce sont:

(4) le personnel
(2) l'équipement
(2) le budget
(3) les relations internes et externes

De cet ensemble de fonctions, tous disent avoir à s'occuper de l'engagement, l'évaluation et le perfectionnement du personnel académique. Pour l'équipement et les budgets, ils n'ont qu'un rôle de conseil. Quant aux relations internes et externes, ils servent souvent d'intermédiaires entre l'administration de la commission scolaire (commission et secrétariat) et les enseignants; ils doivent, de plus, répondre aux questions des parents sur la question pédagogique.

Toutes les autres fonctions nommées ne le sont qu'une fois par une personne donnée.

3- Le mode d'intervention

Les cinq interviewés de ce groupe ont donné des réponses qui font que leurs modes d'intervention dans les différents secteurs d'activité s'ordonnent de la façon suivante:

1- faire des recommandations
2- discuter en comité
3- donner de l'information aux subalternes

4- donner de l'information aux supérieurs
5- exécuter eux-mêmes les décisions
6- penser toute l'affaire
7- faire exécuter les décisions
8- négocier avec le(s) syndicat(s)
9- donner de l'information aux égaux

Il semble que, de façon globale, les directeurs généraux des écoles interviewés jouent plus un rôle de conseil que d'administrateur (decision making role). Leurs interventions ont d'ailleurs tendance à se faire moins nombreuses dès que l'on touche des domaines qui impliquent des décisions administratives comme les budgets pour le personnel et l'équipement, les salaires, les conditions de travail, etc. Ce qui est important ici, c'est qu'en dernière analyse une décision administrative ayant très souvent des implications financières, les directeurs généraux des écoles doivent s'en remettre à d'autres pour la prise de décision comme telle et ne jouer que le rôle de conseil qui leur est dévolu.

4- Les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information, etc..

a) Perception de la latitude relative permise par les différents niveaux: ministère, régionale, locale

Les réponses aux questions XI à XIII de la partie II indiquent des perceptions différentes quant à la latitude laissée par le ministère tant au point de vue particiaption qu'en ce qui concerne l'information fournie. Voici d'ailleurs les résultats:

XI- "Du point de vue information, est-ce que les unités éducatives suivantes vous pourvoient assez en information pour que vous puissiez bien accomplir votre tâche?"

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(3)	(1)	(1)
- la(les) locale(s)	(2)	(2)	(1)	(-)
- la régionale	(1)	(1)	(-)	(3)

XII- "Est-ce que les mêmes organismes vous accordent la chance de participer assez ou non à ce qui existe en éducation?"

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(2)	(2)	(1)
- la(les) locale(s)	(3)	(-)	(1)	(1)
- la régionale	(1)	(1)	(1)	(2)

XIII- "Est-ce que vous trouvez qu'ils (les organismes) vous permettent de participer assez à ce qui s'en vient en éducation?"

	P.R.	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(2)	(2)	(1)
- la(les) locale(s)	(3)	(-)	(2)	(-)
- la régionale	(1)	(1)	(2)	(1)

Pour ce qui est du taux élevé de non-réponse en ce qui concerne la(les) locale(s), (Q. XII et XIII), deux sont des employés de commissions scolaires locales et un travaille pour une commission scolaire régionale. Serait-ce que la situation n'est pas claire et que la multiplication des structures donne l'impression aux directeurs généraux des écoles de ne pas pouvoir participer autant qu'ils le voudraient? L'aspect diffus des réponses obtenues à la question XVI nous font poser cette question.

XVI- "Qui définit les limites de vos fonctions dans l'accomplissement des tâches suivantes?

	M L R	M	M L	L	M R	R	P.R.
1- l'embauchage et le congédiement	(-)	(-)	(1)	(2)	(-)	(2)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(-)	(-)	(-)	(3)	(-)	(2)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(-)	(-)	(1)	(2)	(-)	(2)	(-)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(1)	(1)	(1)	(2)	(-)	(-)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(-)	(1)	(-)	(2)	(-)	(1)	(1)
6- les questions de salaire	(-)	(2)	(-)	(-)	(1)	(-)	(2)
7- l'équipement	(-)	(1)	(1)	(-)	(1)	(1)	(1)
8- les budgets affectés au personnel	(-)	(2)	(1)	(-)	(1)	(-)	(1)
9- les budgets affectés à l'équipement	(-)	(-)	(1)	(1)	(2)	(-)	(1)

Cette confusion s'accentue encore quand on demande aux interviewés de nommer leurs supérieurs immédiats. On obtient alors les réponses suivantes:

SUPERIEURS

a) immédiats

(4) commission scolaire - commissaires
("Tous nos projets importants, surtout s'il y a complication financière, passent par eux.")

(1) *- directeur général des écoles commande de s'occuper de l'élémentaire
- administrateur commande des rapports
- commissaires commandent de rendre compte des subalternes

---

* Cet interviewé est chargé de l'élémentaire et le directeur général des écoles s'occupe du secondaire avec un autre adjoint.

b) <u>au sein de la commission scolaire</u>

(3) aucun
(1) secrétaire-trésorier sur le plan légal et financier
(1) secrétaire-trésorier par rapport aux inscriptions

c) <u>au sein du ministère de l'éducation</u>

(1) les sous-ministres de l'éducation
(1) directeur général de l'enseignement pour tout ce qui concerne programmes, examens, manuels
(3) aucun
(on leur demande une autorisation, on nous donne l'ordre de fournir l'information)

Le matériel de l'étude pilote nous fait supposer l'existence d'une certaine confusion des structures et par le fait même des rôles ainsi que du pouvoir de décision de chacun.

Par ailleurs, il semble qu'il faille jeter plus de lumière sur ces données parce que ceux qui disent qu'ils n'ont aucun autre supérieur que la commission scolaire sont aussi ceux qui ont dit que le ministère ne leur permettait pas assez de participer soit directement (Q, XII et XIII) ou indirectement par l'information (Q. XI). Il semble donc qu'il faille chercher à savoir ce que les répondants veulent signifier quand ils répondent et pour ce il y a à première vue au moins deux possibilités: trouver une formule de questions univoques ou multiplier les questions.

b) Perfectionnement

i- Perception de la compétence de ceux qui accomplissent les différentes tâches administratives

Comme pour les postes précédents, nous présentons d'abord les réponses obtenues en regard des questions sur la compétence.

XIV- "Avez-vous l'impression que les personnes qui accomplissent les tâches suivantes sont assez compétentes pour bien le faire - qui que soient ces personnes, vous inclus?"

	OUI	NON	N.S.P.
1- l'embauchage et le congédiement	(4)	(1)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(3)	(1)	(1)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(3)	(1)	(1)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(5)	(-)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(3)	(2)	(-)
6- les questions de salaire	(3)	(1)	(1)
7- l'équipement	(1)	(3)	(1)
8- les budgets affectés au personnel	(2)	(3)	(-)
9- les budgets affectés à l'équipement	(2)	(3)	(-)

Un fait ressort clairement ici, il y a une relation directe dans le fait qu'ils (les interviewés) jouent un rôle dans un secteur et le fait qu'ils disent que les responsables de ce secteur sont compétents. Nous avons déjà dit d'ailleurs que les secteurs 5 à 9 étaient ceux qui semblaient plus réservés à l'administration qu'à la direction générale des écoles et ici, il semble que la perception soit plutôt négative en ce qui concerne la compétence des administrateurs en place. Cette relation semble être aussi valable

au niveau local qu'au niveau régional. Un fait qui pourrait expliquer ceci est que les directeurs généraux des écoles valorisent beaucoup la scolarisation en exigeant entre 18 et 20 ans de scolarité pour exercer des fonctions administratives au sein d'une commission scolaire. Comme ils savent que les secrétaires-trésoriers qui travaillent avec eux ont un niveau de scolarité beaucoup moindre que l'exigence formulée ci-haut, les directeurs généraux des écoles pourraient voir là le principal indice d'incompétence. Quoiqu'il en soit, nous ne pouvons que formuler des hypothèses à ce niveau. Seule une exploration plus poussée de cette perception permettrait de comprendre davantage ce qui se passe.

ii- Perception des besoins de perfectionnement

XV- "Etes-vous d'avis que les personnes - vous et/ou les autres - qui remplissent les tâches suivantes ont besoin de perfectionnement?"

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.
1- l'embauchage et le congédiement	(1)	(4)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(4)	(1)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(4)	(1)	(-)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(4)	(1)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(2)	(2)	(1)
6- les questions de salaire	(2)	(2)	(1)
7- l'équipement	(3)	(-)	(2)
8- les budgets affectés au personnel	(3)	(2)	(-)
9- les budgets affectés à l'équipement	(3)	(2)	(-)

Il n'existe pas de relation nécessaire entre la perception exprimée à la question XIV et les réponses fournies à la question XVI pour les secteurs 1 à 4. Les répondants s'expliquent en disant que l'évolution du monde de l'éducation exige du perfectionnement continuel même si quelqu'un est très compétent. Pour les secteurs 5 à 9, il semble par ailleurs y avoir une certaine relation entre les deux séries de réponses, ceux qui ont répondu "Non" à la question XIV ayant tendance à dire "Ont besoin" à la question XV.

iii- Perception de la scolarité requise et du nombre d'années d'expérience nécessaires à l'acquisition de la compétence pour le poste de directeur général des écoles

Degré de scolarité requis pour l'emploi actuel

(1) 18 ans (éventuellement 20 ans)
(2) 17 ans (strict minimum)
(2) 17 - 18 ans (une maîtrise ou licence)

Degré de scolarité requis pour atteindre le haut de l'échelle

(1) 17 ans
(2) 18 ans (varie selon les cas)
(2) 20 ans (à 20 ans, on demande un doctorat en plus)

La perception est claire ici, il faut au moins un premier grade universitaire pour remplir adéquatement les fonctions de directeur général des écoles.

Du côté de l'expérience minimale requise, les opinions sont plus partagées.

Durée jugée nécessaire pour devenir:

1- moyennement compétent

(1) 2 ans
(1) 3 - 4 ans
(1) 5 ans
(1) 10 ans
(1) ne s'est pas prononcé en termes d'années

2- très compétent

(2) 5 ans
(2) 10 ans
(1) ne s'est pas prononcé en termes d'années
"Tout administrateur doit être avant tout un pédagogue pour faire de l'administration scolaire."

Nous avons ici semble-t-il des réponses basées sur l'expérience personnelle, donc assez subjectives en ce qui concerne les critères d'évaluation sur lesquels elles sont basées.

iiii- <u>Besoins de perfectionnement exprimés de façon plus spécifique</u>

Voici le complément de formation que souhaiteraient avoir les directeurs généraux des écoles interviewés:

Connaissances non acquises qui seraient utiles:

(3) dynamique de groupe
(2) administration financière, comptabilité
(1) relations humaines
(1) animation sociale

Ces résultats semblent assez consistants avec ceux obtenus aux questions XXII et XXIII ainsi que XVII à XXI

XXII- "Aimeriez-vous pouvoir vous spécialiser dans un domaine?"

Oui (4)
Non (1)

XXIII- "Si oui:
Dans quel domaine?"

(2) administration
(2) administration scolaire

XVII- "Prenez-vous des cours le soir, le samedi, par correspondance ou des cours durant le jour?"

Oui (2)
Non (3)

XVIII- "Si oui:
Dans quel domaine prenez-vous ces cours?"

(1) supervision scolaire
(1) administration scolaire

XIX- "Croyez-vous qu'à votre âge, il est très important, plus ou moins important ou pas important:

	Très important	Plus ou moins important	Pas important
a) D'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration	(3)	(2)	(-)

	Très important	Plus ou moins important	Pas important
b) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en pédagogie	(1)	(1)	(3)
c) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration scolaire	(3)	(1)	(1)

XX- "Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer pour continuer de vous instruire?"

fréquence	nombre d'heures par semaine
1	2 heures
1	5 "
1	6 "
2	pas de réponse

fréquence	nombre de mois par année
1	10 mois
4	pas de réponse

fréquence	nombre d'années (si financé)
2	1 année(s)
2	2 "

XXI- "Combien d'argent seriez-vous prêt à sacrifier pour obtenir un diplôme:

a) supérieur à celui obtenu en administration $_____

b) supérieur à celui obtenu en pédagogie $_____

c) supérieur à celui obtenu en administration scolaire? $_____

a) (1) $1,000.
(1) $2,000.
(3) pas de réponse

b) nil

c) (1) $1,000.
(1) $2,000.
(3) pas de réponse

Une question que nous pouvons poser ici - comme nous aurions pu la poser pour chacun des postes précédents - est la suivante: Avons-nous interviewé des directeurs généraux des écoles représentatifs de l'ensemble des directeurs généraux des écoles de la province? C'est une certaine consistance dans l'ensemble des résultats - consistance que nous n'avons pas observée chez les présidents et les secrétaires-trésoriers - qui nous a amenés à nous poser la question. Peut-être qu'une étude de la population des directeurs généraux des écoles pourrait nous fournir au moins une réponse partielle à cette question.

LES DIRECTEURS DE L'EDUCATION PERMANENTE

Il avait été décidé, lors du choix des personnes à interviewer, que nous verrions les directeurs de l'éducation permanente à cause du cas spécial qu'ils représentaient. Comme ils sont rattachés aux commissions scolaires régionales, nous avons interviewé les deux directeurs de l'éducation permanente qui se trouvaient rattachés aux deux régionales visitées.

Le rapport sur les données obtenues consistera ici presqu'uniquement à fournir les résultats obtenus; il est en effet assez difficile pour ne pas dire prétentieux de vouloir faire une analyse systématique de deux cas.

1- Le profil socio-culturel

a) Scolarisation

i- Age du départ de l'école

L'un a quitté les études permanentes à 21 ans; l'autre à 23 ans. Les deux interviewés auraient pu continuer leurs études s'ils avaient voulu mais ni l'un ni l'autre ne regrette de les avoir délaissées.

ii- Scolarité actuelle

L'un a un bagage de 17 années d'étude et l'autre 19 années.

iii- Cours spéciaux suivis

(1) formateurs d'adultes à l'Université de Montréal

(1) administration scolaire

Dans les deux cas, ce sont des cours partiels, c'est-à-dire non intégrés à l'intérieur d'un cours complet en vue d'un grade universitaire.

b) Expérience acquise

i- a) pour l'employeur actuel	b) dans la position actuelle	c) autres positions
4 ans	5 ans	- professeur secondaire 5 ans - coordonnateur d'enseignement au secondaire 3 mois - directeur de l'éducation permanente 1 an
3 ans	0.5 an	- professeur au secondaire 3 ans - directeur de l'éducation permanente 1 an

ii- Dans des domaines connexes

(2) enseignement au secondaire 7 et 9 ans

(1) enseignement aux adultes 7 ans

(1) direction d'une colonie de vacances 1 an
conseiller pédagogique dans un orphelinat 2 ans

(1) aide au surintendant, entretien général et chargement des bateaux (Quebec Iron) 1 an; i.e. administration

iii- Dans d'autres domaines

(1) syndicalisme
journalisme

L'ensemble de la formation académique et de l'expérience professionnelle est avant tout pédagogique. La partie administrative semble y être lacuneuse.

c) Associations

Les deux interviewés font partie de l'ADGE. Les autres associations sont la Jeune Chambre de Commerce pour l'un et la Société des Professeurs de Géographie ainsi que la Société des Professeurs d'Histoire pour l'autre.

Nombre d'associations

(1) 2 associations
(1) 3 associations

Quant à l'aspect politique, voici les réponses obtenues aux questions XXVIII à XXXI:

XXVIII- "Avez-vous déjà voté:

	OUI	NON
a) au scolaire	(2)	(-)
b) au municipal	(2)	(-)
c) au provincial	(1)	(1)
d) au fédéral"	(1)	(1)

XXIX- "Avez-vous déjà changé de parti:

	OUI	NON
a) au provincial	(-)	(2)
b) au fédéral"	(1)	(1)

XXX- "Vous êtes-vous déjà occupé d'élection:

	OUI	NON	P.R.
a) scolaire	(-)	(?)	(-)
b) municipale	(-)	(2)	(-)
c) provinciale	(-)	(1)	(1)
d) fédérale	(-)	(1)	(1)

XXXI- "Faites-vous partie d'une association politique:

	OUI	NON
a) municipale	(-)	(2)
b) provinciale	(-)	(2)
c) fédérale	(-)	(2)

Il semble que les deux interviewés se limitent ici à l'exercice de leur droit de vote.

2- Les fonctions

Nous n'avons retenu ici que les fonctions qu'exerçaient les deux interviewés. Ce sont:

- recruter, engager et superviser le personnel académique
- organiser matériellement les cours
- fournir l'équipement matériel nécessaire tant du point de vue didactique qu'administratif

3- Le mode d'intervention

Les modes d'intervention des interviewés s'ordonnent de la façon suivante:

1- penser toute l'affaire
2- faire des recommandations
3- donner de l'information aux supérieurs
4- donner de l'information aux subalternes
5- exécuter les décisions
6- faire exécuter les décisions
7- discuter en comité
8.5- négocier avec les syndicats
8.5- donner de l'information aux égaux

La principale remarque que nous puissions formuler ici est que les interventions des deux interviewés touchent tous les secteurs sauf la négociation avec les syndicats et l'information aux égaux. Il semble qu'il y ait là trois raisons principales à ceci:

1- Ils ont un budget autonome qu'ils façonnent et administrent eux-mêmes

2- Le personnel qu'ils emploient n'est pas syndiqué

3- Ils sont seuls dans une structure parallèle au sein de la commission scolaire régionale

4- Les opinions, souhaits et/ou désirs de participation, de perfectionnement, d'information, etc..

a) Perception de la latitude relative permise par les différents niveaux: ministère, régionale, locale

Voici les réponses obtenues aux questions XI à XIII qui portaient sur le sujet:

XI- "Du point de vue information, est-ce que les unités éducatives suivantes vous pourvoient assez en information pour que vous puissiez bien accomplir votre tâche?"

	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(2)	(-)
- la(les) locale(s) *	(-)	(-)	(1)
- la régionale	(-)	(1)	(1)

XII- "Est-ce que les mêmes organismes vous accordent la chance de participer assez ou non à ce qui existe en éducation?"

	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(-)	(2)	(-)
- la(les) locale(s) **	(1)	(-)	(-)
- la régionale	(-)	(-)	(2)

XIII- "Est-ce que vous trouvez qu'ils (les organismes) vous permettent de participer assez à ce qui s'en vient en éducation?"

	Pas assez	Assez	Amplement
- le ministère	(1)	(1)	(-)
- la(les) locale(s) ***	(1)	(-)	(-)
- la régionale	(-)	(2)	(-)

---

* (1) non applicable

** (1) non applicable
(1) pas assez, parce que le besoin ne s'est pas fait sentir

*** (1) non applicable

Dans le même ordre d'idées, les deux interviewés ont répondu ce qui suit à la question XVI:

XVI- "Qui définit les limites de vos fonctions dans l'accomplissement des tâches suivantes?"

	Ministère	Ministère et régionale	Régionale
1- l'embauchage et le congédiement	(-)	(-)	(2)
2- l'évaluation des tâches	(-)	(-)	(2)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(-)	(-)	(2)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(1)	(-)	(1)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(-)	(-)	(2)
6- les questions de salaire	(1)	(-)	(1)
7- l'équipement	(-)	(-)	(2)
8- les budgets affectés au personnel	(-)	(2)	(-)
9- les budgets affectés à l'équipement	(-)	(2)	(-)

Les réponses obtenues à la question XIII de la première partie sont consistantes avec ce qui précède puisque les deux interviewés disent avoir pour supérieur immédiat le directeur général de la régionale. Pour ce qui est des autres supérieurs, nous avons ce qui suit:

- au sein de la commission scolaire : aucun (2)
- au sein du ministère de l'éducation: Fernand Jolicoeur (2)
- d'ailleurs: aucun (2)

Deux points saillants mériteraient peut-être une certaine attention; ce sont:

1- le niveau de satisfaction assez élevé
2- la clarté de la structure d'autorité

Naturellement, comme il n'y a que deux cas, tout ceci n'est peut-être qu'un simple artéfact. Seule une étude plus poussée permettrait de se prononcer sur cette question.

b) Perfectionnement

i- Perception de la compétence de ceux qui accomplissent les différentes tâches administratives

Les réponses obtenues à la question XIV nous obligent à poser encore une fois la question de la formulation et de la signification pour l'interviewé de cette question XIV. Plus ici qu'ailleurs, la question se pose à savoir si l'interviewé a répondu à la question en pensant

- à son secteur uniquement et au sein de la commission scolaire seulement
- à son secteur et autant au niveau du ministère que de la commission scolaire
- à tous les secteurs de la commission scolaire y inclus le sien mais au sein de la commission scolaire seulement
- à tous les secteurs y inclus le sien autant au niveau du ministère que de la commission scolaire.

Il y aurait peut-être lieu, dans une étude systématique, de décortiquer davantage la question afin d'éviter cette confusion. Cette mise en garde étant forte, voici les résultats obtenus à

la question XIV.

XIV- "Avez-vous l'impression que les personnes qui accomplissent les tâches suivantes sont assez compétentes pour bien le faire- qui que soient ces personnes, vous inclus?"

	OUI	NON	N.S.P.
1- l'embauchage et le congédiement	(2)	(-)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(1)	(1)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(2)	(-)	(-)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(1)	(-)	(1)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(2)	(-)	(-)
6- les questions de salaire	(2)	(-)	(-)
7- l'équipement	(2)	(-)	(-)
8- les budgets affectés au personnel	(2)	(-)	(-)
9- les budgets affectés à l'équipement	(1)	(1)	(-)

ii- Perception des besoins de perfectionnement

Les commentaires formulés à propos de la question XIV valent aussi pour la question XV. Voici maintenant les réponses obtenues à cette question XV:

XV- "Etes-vous d'avis que les personnes - vous et/ou les autres - qui remplissent les tâches suivantes ont besoin de perfectionnement?"

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.
1- l'embauchage et le congédiement	(-)	(2)	(-)
2- l'évaluation des tâches	(1)	(1)	(-)
3- création des positions nouvelles et responsabilités	(-)	(2)	(-)
4- l'entraînement et le perfectionnement du personnel	(2)	(-)	(-)
5- les conditions de travail autres que monétaires	(1)	(1)	(-)

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.
6- les questions de salaire	(-)	(2)	(-)
7- l'équipement	(-)	(-)	(-)
8- les budgets affectés au personnel	(1)	(1)	(-)
9- les budgets affectés à l'équipement	(2)	(-)	(-)

Les résultats sont réellement - à notre avis - trop restreints pour nous permettre de chercher ici les relations entre les réponses obtenues aux questions XIV ET XV. Par ailleurs, il semble à la question XV que les préoccupations manifestées envers l'entraînement et le perfectionnement du personnel ainsi que les budgets affectés à l'équipement méritent une attention particulière, en ce sens qu'elles touchent la compétence du personnnel enseignant tant au plan de sa formation que de l'équipement dont il peut disposer.

iii- Perception de la scolarité requise et du nombre d'années d'expérience nécessaires à l'acquisition de la compétence pour le poste de directeur de l'éducation permanente

Les deux répondants considèrent qu'il faut un minimum de 18 années de scolarité (ceci incluant une formation universitaire) pour mener à bien l'oeuvre entreprise en éducation permanente.

Ces deux personnes jugent qu'il faut pour devenir moyennement compétent 1 an d'expérience dans un cas et pas de réponse dans l'autre.

iiii- Besoins de perfectionnement exprimés de façon plus spécifique

Quand on leur demande d'énumérer les connaissances non acquises mais qu'ils jugeraient utiles dans l'exercice de leurs fonctions, les deux personnes interviewées répondent ainsi:

(1) bacc en commerce pour l'administration
dynamique de groupe

(2) andragogie
"On enseigne aux adultes avec du matériel et des méthodes adaptés aux enfants

Un des deux interviewés met en pratique ce qu'il souhaite en suivant actuellement dss cours destinés aux formateurs d'adultes. Quant à leur disponibilité face à un certain perfectionnement éventuel (Q. XIX à XXIII), voici ce que nous donnent les deux interviewés:

XIX- "Croyez-vous qu'à votre âge, il est très important, plus ou moins important ou pas important:

	Très important	Plus ou moins important	Pas important
a) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration	(-)	(2)	(-)
b) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en pédagogie	(-)	(-)	(2)
c) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration scolaire	(1)	(1)	(-)

XX- "Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer pour continuer de vous instruire?"

fréquence	nombre d'heures par semaine
1	10 heures
1	4 "

fréquence	nombre de mois par année
1	12 mois
1	9 "

fréquence	nombre d'années (si financé)
1	1 année
1	3 "

fréquence	nombre d'années (si non financé)
1	0
1	1 année

XXI- "Combien d'argent seriez-vous prêt à sacrifier pour obtenir un diplôme:

a) supérieur à celui obtenu en administration $_____
b) supérieur à celui obtenu en pédagogie $_____
c) supérieur à celui obtenu en administration scolaire $_____

a) (1) rien
(1) $4,000.

b) (2) rien

c) (1) $1,000.
(1) $6,000.

XXII- "Aimeriez-vous pouvoir vous spécialiser dans un domaine?

Oui (2)
Non (-)

XXIII- "Dans quel domaine?"

(2) administration scolaire (la vraie)
(1) éducation des adultes

Ceci termine la présentation et l'analyse sommaire des données recueillies pour chacun des quatre groupes de postes détenus par les gens que nous avons interviewés.

I I I

C O N C L U S I O N

En guise de conclusion, nous aimerions vous faire part de quelques considérations sur les quatre thèmes suivants:

1- Le profil socio-culturel
2- L'analyse de la tâche
3- Les communications et la participation
4- Les besoins de perfectionnement

Le profil psycho-socio-culturel

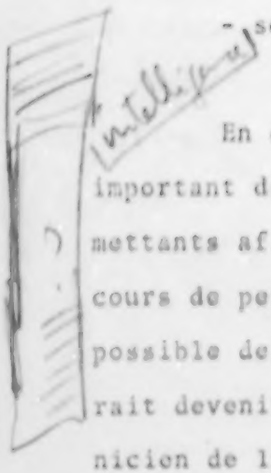
Dans une étude systématique, cette partie devrait servir à identifier la(les) population(s) touchée(s) par l'expression "personnel administratif des commissions scolaires". L'étude pilote a permis de prendre conscience des différences qui pouvaient exister tant du point de vue scolarité qu'expérience de base autant dans les domaines administratifs que scolaires.

Les indices recueillis permettent de supposer qu'il existe un vaste éventail de qualifications différentes chez ceux qui s'occupent de l'administration de la chose scolaire dans les commissions scolaires. D'un autre côté, l'étude pilote fournit des résultats trop restreints pour que nous puissions détailler et décrire de façon précise cet éventail. Nous pouvons tout au plus dire que la formation des commettants de l'administration scolaire locale diffère d'une personne à l'autre autant des points de vue qualitatif que quantitatif. Ils n'ont pas le même nombre d'année de scolarité de même que le contenu des cours suivis est souvent très différent. Il semble donc qu'il serait intéressant et surtout important de savoir si les différences que nous relevons ici sont généralisables ou si elles ne sont qu'artificielles et seulement dues au hasard des cas choisis dans l'étude pilote. Une telle exploration qui porterait sur les caractéristiques psychologiques, sociologiques, démographiques et culturelles des populations pourrait inclure les questions déjà rédigées à cet effet dans le questionnaire de l'étude pilote mais aussi d'autres questions qui permettraient d'obtenir des données comme:

Les caractéristiques démographiques et socio-culturelles

- l'âge
- la région (incluant la distance au CEGEP ou au centre universitaire le plus rapproché)
- le revenu annuel: issu de la commission scolaire
  issu d'ailleurs
- le statut de propriétaire ou locataire
- le statut marital
- le nombre d'enfants d'âge scolaire ou pré-scolaire

- l'âge de l'épouse
- l'occupation de cette dernière (ménagère, travail, autre)
- les vacances annuelles du répondant
  - . le moment
  - . la durée
  - . l'endroit
  - . le mode: familial ou autre
    avec ses enfants ou non
- ses passe-temps préférés



En ce qui concerne les mesures psychologiques, il semble important d'obtenir des indices sur le niveau intellectuel des commettants afin d'avoir certains prédicteurs du succès académique de cours de perfectionnement. Selon les résultats obtenus, il serait possible de penser un système de cours gradués. Un individu pourrait devenir administrateur classe I comme il pourrait devenir technicien de l'administration. Tant que certaines mesures ne sont pas prises, il est impossible de prévoir quelle partie du groupe pourrait réussir des cours de tel ou tel niveau comme secondaire, CEGEP et/ou universitaire.

Il paraît aussi important de prendre des mesures de la personnalité afin de diagnostiquer le niveau des besoins d'entraînement sur le plan humain ainsi que les ressources sur lesquelles il est possible de compter. Cette forme de mesure devient très importante lorsqu'on envisage la troisième partie: les communications et la participation. Avons-nous affaire à des personnes qui ont des aptitudes pour l'organisation, le leadership, la participation, les communications bilatérales, etc? Rien ne permet actuellement de répondre à cette question pourtant importante.

L'analyse de la tâche

L'analyse des résultats suffit à démontrer que les besoins de perfectionnement ressentis sont fonction principalement de deux ordres de réalité chez le même individu. Ce sont: ce qu'il est et ce qu'il fait. Ce qu'il est se trouve dans la partie profil de cette étude et ce qu'il fait pourrait faire partie d'une étude systématique de la tâche avec possibilité d'extraction et de pondération des facteurs qui la composent. Il semble qu'il serait alors possible de conserver les idées contenues dans les questions IV - V - VI et XV de la partie I du questionnaire ainsi que les questions I à X de la partie II.

Il faudrait par ailleurs apporter des correctifs à cette partie du questionnaire afin de le rendre plus précis et plus sensible aux différences ainsi que plus univoque et standard quant au contenu des questions. C'etait un des objectifs de l'étude pilote de pré-tester l'instrument. Cette même étude pilote a permis de découvrir qu'il serait important d'ajouter aux questions de la partie II certaines dimensions comme la régularité et la fréquence des interventions.

En effet, il nous a semblé qu'une même réponse pour deux individus pouvait avoir deux significations différentes. Si quelqu'un affirme, par exemple, qu'il doit faire des recommandations dans un secteur donné, est-ce que ceci mobilise 90% de ses énergies ou seulement 10%. C'est la différence que nous pourrions observer si nous interviewons le directeur du personnel de la C.E.C.M. et celui d'une commission scolaire locale de grosseur moyenne.

Dans cette même analyse de tâche il semble important d'avoir une forme d'observation qui permette de recueillir les activités concrètes des interviewés en regard d'un certain nombre de secteurs donnés. Il est apparu à l'étude pilote que des gens pouvaient répondre "en principe" sans pour autant que leurs réponses soient le reflet de leurs fonctions pratiques. Plus quelqu'un a d'expérience et/ou de scolarisation, plus cet effet de halo peut jouer. L'inventaire des activités concrètes suggéré ici permettrait sinon de corriger cet effet du moins de nuancer les résultats en conséquence.

L'analyse de la tâche permettrait de mieux comprendre les réseaux ainsi que la dynamique des communications dont nous proposons l'étude dans la prochaine partie du présent exposé; elle permettrait de voir aussi les possibilités de participation en faisant ressortir davantage les différences et les ressemblances entre les différents postes qui forment l'administration d'une commission scolaire; enfin, elle fournirait une partie des cadres nécessaires à l'élaboration d'un système réaliste et rationnel de perfectionnement du personnel administratif des commissions scolaires.

Les communications et la participation

Afin de comprendre ce qui se passe au sein de l'emploi ainsi que les besoins de perfectionnement exprimés, il est nécessaire d'en connaître le contexte tant du point de vue structural que dynamique. L'étude des communications permettrait d'établir

les réseaux tant formels qu'informels à l'intérieur desquels le personnel administratif évolue. Ces réseaux pourraient être étudiés tant du point de vue communications internes que communications externes des commissions scolaires. A quoi sert-il d'avoir des personnes foncièrement participantes si les structures des réseaux de communication sont orientées tout à fait en sens inverse de l'ouverture à la participation? Par ailleurs, la question inverse peut aussi se poser; il devient alors important de connaître la dynamique des communications afin de connaître en nature et en intensité les forces qui sont favorables ou défavorables à l'établissement de structures de participation. Ici, le relevé des comportements et des attitudes des individus en communication devient un atout essentiel à l'établissement d'un diagnostic fonctionnel de la situation.

Tout ceci par ailleurs trouve sa première nécessité (dans la présente étude) dans l'élaboration d'un programme de perfectionnement. Supposons que nous découvrions, par exemple, que 50% des interviewés sont foncièrement des gens qui vivent des communications bilatérales et qui favorisent de telles communications par la participation aux prises de décisions; ceci permettrait de prévoir une certaine économie en ce qui concerne les stages sur l'apprentissage du fonctionnement en équipe, la direction de comités etc. Peut-être découvririons-nous aussi qu'une partie de l'autre 50% est partiellement inapte à réussir même avec de bons stages; des habitudes de travail cristallisées dans des structures de même

nature pourraient avoir développé chez certains des modes de fonctionnement difficilement réversibles. Il est à noter que cette pourrait se faire de façon différentielle aux niveaux suivants:

- communications internes
- communications externes
  - . avec le ministère
  - . avec la population

Chaque interviewé pourrait donc avoir à répondre à certaines questions qui permettraient ensuite de connaître:

1. la nature de l'information qui circule ou non, le(les) sens de cette circulation et l'intensité de cette dernière;
2. le mode de participation, l'intensité de cette participation, les niveaux où elle est acceptée, les secteurs fermés à la participation etc.;
3. les relations entre l'information et la participation.

Une fois cet ensemble - qui pourrait comprendre des sous-ensembles - établi, il deviendrait possible de voir les relations entre cet ensemble et les différentes composantes du profil des groupes, les fonctions exercées ainsi que les besoins de perfectionnement exprimés. Tout ceci donnerait à l'étude un caractère dynamique en ce sens que chaque partie remplirait une fonction qui lui est propre, mais aussi une autre fonction qui est commune à toutes en tant que partie du tout, fonction qui n'existe que par cette participation à l'ensemble.

Les besoins de perfectionnement

Quels sont les besoins exprimés par les interviewés? Quel est le niveau de ces besoins? Indiquent-ils des besoins simplement de perfectionnement ou faut-il pour les satisfaire, envisager un certain recyclage des gens en place? Quelles sont les ressources que ces mêmes personnes offrent tant du point de vue matériel que personnel (disponibilité, équilibre, intelligence etc.)? Quelles sont les contraintes qu'ils apportent avec eux (vg. finance, âge, distance, épouse réfractaire au sujet etc.)? Quelles sont les possibilités d'utilisation des mieux équipés pour le perfectionnement des autres? Et nous pourrions allonger la liste des questions auxquelles nous serions en droit d'atteindre les réponses.

Ce qui ressort principalement ici, c'est qu'il apparaît essentiel d'établir l'inventaire des besoins exprimés en même temps que des ressources offertes et ce en relation avec les résultats des trois parties qui précèdent. Nous avons vu que les besoins étaient généralement fonction de ce que les individus étaient ainsi que de ce qu'ils faisaient. Dans les trois parties qui précèdent, nous avons proposé une étude de ce qu'est l'individu, de ce qu'il fait ainsi que du contexte dans lequel il se trouve. Il semble donc qu'il faudrait faire un inventaire des besoins et le mettre en relation avec les résultats des parties précédentes. Le principal point sur le questionnaire, pour cette partie, est qu'il faudrait ouvrir et préciser davantage les questions. C'est partiellement ce qui nous a poussés à en faire une partie autonome. Quand les interviewés s'exprimaient librement sur le genre de cours dont

ils auraient besoin, Ils ont donné un ensemble de cours assez vaste pour justifier une série de questions qui porteraient spécialement sur le choix des cours. Ceci permettrait de voir jusqu'où, l'ensemble des détenteurs d'un poste équivalent (vg. tous les secrétaires-trésoriers) sont intéressés et souhaitent qu'on leur donne des cours semblables (vg. les relations humaines).

Méthode

Il va de soi que l'ouverture donnée à chacune des parties qui précèdent exige une façon de procéder qui ne fasse pas retomber sur un seul individu le fardeau de toute l'information à donner. Il semble pensable de travailler le plus possible avec des groupes pairés.

Voici comment on pourrait procéder:

1- réalisation de la partie sur le profil avec un nombre "X" de répondants suffisant à l'élaboration de trois groupes équivalents, un groupe pour chacune des autres parties de la recherche proposée;

2- analyse des résultats sur le profil

3- établissement des groupes

4- réalisation simultanée des parties sur: l'analyse de la tâche, l'étude des communications et de la participation et l'inventaire des besoins de perfectionnement exprimés.

En établissant des groupes équivalents, il devient alors possible d'analyser statistiquement les données en mettant en relation les résultats des trois groupes. Quant au détail de toute

cette entreprise, elle ferait partie intégrante de la partie mise en marche de l'opération.

Conclusion

La conclusion générale qui s'impose ici est liée à la nature même de l'étude et à la sorte de résultats obtenus: c'est une étude pilote et les résultats sont des indices préliminaires et partiels.

Ces mêmes indices nous permettent cependant de porter un jugement positif sur le bien fondé de l'orientation première donnée à l'étude des besoins de perfectionnement, à savoir l'exploration des quatre thèmes mentionnés au début du présent chapitre: le profil socio-culturel, l'analyse de la tâche, les communications et la participation, les besoins de perfectionnement.

L'étude rapportée ici indique aussi que pour pousser davantage le phénomène de perfectionnement, il faudra élargir les cadres de la recherche plutôt que les rétrécir.

Enfin, une dernière conclusion, l'étude pilote a permis de poser les jalons nécessaires à l'orientation et la structuration de cet élargissement.

APPENDICE A

LE MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Bureau du sous-ministre adjoint

Québec, le 26 octobre 1967.

A l'intérieur d'un programme général de recherches sur la formation et le perfectionnement de la main-d'oeuvre requise dans le secteur de l'éducation, le ministère a jugé indispensable de prévoir une étude sur le personnel administratif à l'emploi des commissions scolaires régionales et locales. Cette étude, dans une première étape, permettra une exploration extensive des questions suivantes: profil socio-culturel du personnel administratif; perception et attitudes de ce même personnel à l'égard des fonctions qui lui sont reconnues, de ses besoins de perfectionnement et de sa participation au développement du système scolaire; enfin, évaluation des besoins futurs par le personnel en place.

Il est bien évident qu'une semblable étude ne peut être menée à bonne fin sans la collaboration du personnel des commissions scolaires concernées. Cette collaboration consisterait principalement à assurer aux responsables de l'étude la possibilité d'interviewer, dans chacune des commissions scolaires sélectionnées, le président de la commission scolaire, le secrétaire-trésorier, le directeur général des écoles, le directeur du personnel et le directeur de l'éducation permanente ou toute autre personne remplissant sous un titre différent des fonctions administratives comparables.

Je vous saurais gré d'apporter votre collaboration à la réalisation de cette recherche en autorisant les responsables du projet à communiquer avec des membres du personnel de votre commission scolaire et en demandant à ceux-ci d'apporter leur meilleur concours au succès d'une entreprise qui répond, croyons-nous, à un souhait souvent exprimé par les commissaires d'écoles.

Veuillez agréer, monsieur le président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Yves Martin

Yves Martin,
sous-ministre adjoint
et directeur général
de la Planification

C. R. O. P. INC.
CENTRE DE RECHERCHES SUR L'OPINION PUBLIQUE
PUBLIC OPINION RESEARCH CENTER

Monsieur,

Dans sa lettre du 26 du mois dernier (au cas où vous ne l'auriez pas, vous trouverez ci-joint copie de cette lettre), monsieur Yves Martin fait part des intentions du ministère de poursuivre une étude exploratoire auprès du personnel administratif des commissions scolaires. L'auteur de cette même lettre y expose ses souhaits de collaboration avec les responsables de la recherche. Nous aimerions par ailleurs vous procurer de plus amples informations sur les points suivants:

1- Qui sera responsable de la recherche?

2- Qui aura accès aux données recueillies?

3- Comment seront traitées ces données?

La présente a donc pour but de jeter plus de lumière sur l'ensemble de la situation en répondant aux questions posées.

Question 1:

Qui sera responsable de la recherche?

Le Centre de Recherches sur l'Opinion Publique a été mandaté pour ce faire. La première raison du choix d'un organisme privé en est une de conservation de la confidentialité des résultats. Chaque personne interviewée dans les cadres de la

...2

30 AVENUE DE L'EPÉE, BUREAU 4 — OUTREMONT, MONTRÉAL 8, QUÉ. — TÉL. 274-2395

présente recherche peut donc être assurée que tout ce qu'elle pourra dire restera secret. Comment cela est-il possible? Les réponses aux questions 2 et 3 ci-dessous illustrent cette possibilité.

Question 2:

Qui aura accès aux données recueillies?

Seuls les professionnels de C.R.O.P. Inc. impliqués dans cette recherche auront accès aux données initiales qui en découleront. Il n'est question, sous aucune considération, que qui que ce soit du ministère ait accès aux données initiales recueillies.

Question 3:

Comment seront traitées ces données?

Vous aurez l'occasion de constater que nous avons l'intention de faire l'inventaire des fonctions des différents postes administratifs que vous occupez. Ce que nous remettrons au ministère sera un compte rendu de l'ensemble des caractéristiques du poste et de ses différentes fonctions. Il s'agira alors d'une synthèse des données recueillies auprès de tous ceux qui remplissent la même fonction et/ou occupent la même position. Ce mode d'analyse nous permettra de traiter les données de façon à respecter le principe énoncé au paragraphe précédent. Bref, ces profils synthétiques seront élaborés avec un strict respect des données mais aussi avec la préoccupation constante de conserver confidentielle l'identité de la ou des personnes qui les auront fournies.

Dans le but de consacrer ce secret professionnel, C.R.O.P. Inc. a requis pour l'occasion les services de son équipe de professionnels attitrés. Ce sont donc les professionnels eux-mêmes qui communiqueront avec vous afin de déterminer les temps et lieux de rencontre.

...3

C.R.O.P. Inc.

Dans l'espoir que cette missive atteigne son but qui est de vous assurer de l'aspect confidentiel des résultats et de tout ce qui peut les entourer, je vous prie de croire, monsieur, à l'assurance de mon entière collaboration.

Professionnellement vôtre

Pour l'équipe

Robert Pelletier, L.Ps.
directeur de l'étude

RP/ds

pièce jointe

A P P E N D I C E B

QUESTIONNAIRE

PARTIE I

Description de l'emploi tel que perçu
(au service de l'éducation)

I- a) Votre département (section) _____

b) Votre nom _____

c) Votre position (titre) _____

II- a) Votre supérieur immédiat _____

b) Titre de votre supérieur _____

c) Département (section) _____

III- a) Vous travaillez pour cet employeur depuis: _____

b) Vous travaillez dans la position actuelle depuis: _____

c) Positions occupées depuis le début de l'emploi au sein de l'institution actuelle:

	Durée
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

IV- Décrivez vos principales fonctions telles que vous les voyez

V- Parmi toutes vos fonctions, y en a-t-il qui sont plus régulières? Quelles sont-elles?

VI- Y en a-t-il qui sont périodiques ou occasionnelles? Lesquelles?

Fonctions	Durée approximative
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

VII- Degré de scolarité:

a) actuel ( ) années

b) requis pour l'emploi actuel selon vous ( ) années

c) requis pour atteindre le haut de l'échelle dans la position actuelle selon vous ( ) années

d) Cours spéciaux suivis:

1- connaissances acquises et que vous jugez utiles pour l'emploi actuel:

_____

2- connaissances non acquises et que vous jugeriez utiles pour l'emploi actuel

_____

3- connaissances acquises et que vous jugez inutiles pour l'emploi actuel

_____

VIII- Expérience (sa durée)

a) dans la position actuelle

_____

_____

b) dans des domaines connexes (spécifications)

_____

_____

_____

_____

c) durée jugée nécessaire pour devenir:

1- moyennement compétent au sein de cet emploi _____

2- très compétent au sein de cet emploi _____

IX- Organigramme de l'institution et situation de votre département à l'intérieur:

X- Organigramme de votre département et votre position à l'intérieur de ce département

XI- Organigramme de l'institution tel que vous le verriez et situation de votre département à l'intérieur:

XII- Organigramme de votre département et votre position telle que vous la verriez à l'intérieur de ce département

XIII- Supérieurs: (personnes qui vous commandent directement d'exécuter certaines tâches)

A- Immédiats:

1- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

2- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

3- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

B- Autres supérieurs qui peuvent fournir des instructions de nature exécutive:

a) Au sein de la Commission Scolaire

1- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

2- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

3- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

b) Au sein du Ministère de l'Education

1- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

2- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

3- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

c) D'ailleurs:

1- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

2- Nom Département Titre

_____ _____ _____

Commande quoi _____

3- Nom _____ Département _____ Titre _____

Commande quoi _____

XIV- Employés sous votre surveillance directe: (individus ou groupes)

	Nom	Titre	Genre de surveillance
1-	_____	_____	_____
2-	_____	_____	_____
3-	_____	_____	_____

XV- AUTONOMIE

Si on vous demandait de dire en une phrase ce que vous êtes au sein de votre commission scolaire dans l'exercice de vos fonctions, laquelle des phrases suivantes traduirait le mieux ce que peut être la situation? (Indiquez la réponse d'un crochet dans la parenthèse à côté de la phrase appropriée.)

1- Je ne fais qu'exécuter les ordres qu'on me donne ( )

2- J'exécute les ordres qu'on me donne tout en prenant des décisions sur les problèmes normaux; je m'en remets cependant à mes supérieurs lorsque des problèmes spéciaux se présentent ( )

3- Je règle les problèmes qui se présentent quels qu'ils soient; je dois cependant les régler en suivant une méthode suivie d'avance par mes supérieurs ( )

4- Je fais tout ce que j'ai à faire de moi-même; tout ce que je dois respecter, ce sont les politiques générales qui sont établies par des gens plus haut que moi dans la structure ( )

5- Je vois à créer et faire fonctionner tout ce qui est en mesure d'aider l'institution à bien fonctionner à tous les points de vue ( )

Justifiez votre choix par:

a) <u>des raisons</u>:

b) <u>des exemples:</u>

PARTIE II

PERSONNEL

Dans le cours normal de vos opérations:

I- Lorsqu'il s'agit d'embaucher ou congédier quelqu'un, avez-vous quelque chose à faire au niveau du personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

II- Avez-vous à évaluer les tâches du personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

III- Vous arrive-t-il d'avoir à vous occuper de créer de nouvelles positions et/ou de nouvelles responsabilités pour le personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

IV- Il est souvent question d'entraînement et de perfectionnement du personnel. Avez-vous à vous en occuper lorsqu'il s'agit du personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

V- Quand il s'agit d'établir des conditions de travail autres que monétaires (heures de travail, dîner, congés, maladie, etc.), est-ce que vous avez quelque chose à dire ou à faire pour le personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

VI- a) Pour la question des salaires, avez-vous une influence quelconque en ce qui concerne le personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA QUESTION VII

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )

	OUI a	OUI b	OUI c	NON a	NON b	NON c
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

b) Pour cette même question des salaires, avez-vous quoi que ce soit à faire lorsqu'il s'agit des salaires de:

a) l'ensemble du personnel
b) certaines personnes en particulier
c) les deux
d) ni l'un ni l'autre

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER À LA PROCHAINE QUESTION

	OUI a	OUI b	OUI c	NON a	NON b	NON c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

EQUIPEMENT

VII- Lorsqu'il s'agit d'équipement (meubles, immeubles, matériel de travail, etc.) vous en occupez-vous lorsque cet équipement est destiné au personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

BUDGETS

VIII- Jouez-vous un rôle sur les budgets affectés au personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

IX- Quand il est question d'équipement, est-ce que vous avez une influence quelconque sur les budgets qui sont affectés à l'équipement pour le personnel académique et/ou administratif?

a) académique seulement ( )
b) administratif seulement ( )
c) les deux ( )
d) ni l'un ni l'autre ( )

SI NI L'UN NI L'AUTRE PASSER A LA PROCHAINE QUESTION

	OUI			NON		
	a	b	c	a	b	c
1- penser toute l'affaire	( )	( )	( )	( )	( )	( )
2- donner de l'information						
aux supérieurs	( )	( )	( )	( )	( )	( )
aux subalternes	( )	( )	( )	( )	( )	( )
3- discuter en comité	( )	( )	( )	( )	( )	( )
4- faire exécuter les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
5- exécuter vous-même les décisions	( )	( )	( )	( )	( )	( )
6- faire des recommandations	( )	( )	( )	( )	( )	( )
7- négocier avec le(s) syndicat(s)	( )	( )	( )	( )	( )	( )

Fonction principale (inscrire le numéro) ( )

RAYON D'ACTION

X- Nous aimerions savoir si ce que vous nous avez donné précédemment s'applique au niveau local, régional, et/ou du ministère.
Donc en répétant les principaux points, est-ce que votre influence se fait sentir à l'un ou l'autre des trois niveaux et/ou les trois en ce qui concerne:

	Local	Régional	Ministère
1- L'embauchage et le congédiement	( )	( )	( )
2- L'évaluation des tâches	( )	( )	( )
3- Création des positions nouvelles et responsabilités	( )	( )	( )
4- L'entraînement et le perfectionnement du personnel	( )	( )	( )
5- Les conditions de travail autres que monétaires	( )	( )	( )
6- Les questions de salaire	( )	( )	( )
7- L'équipement	( )	( )	( )
8- Les budgets affectés au personnel	( )	( )	( )
9- les budgets affectés à l'équipement	( )	( )	( )

OPINIONS - SOUHAITS ET/OU IMPRESSIONS

XI- Du point de vue information, est-ce que les unités éducatives suivantes vous pourvoient assez en information pour que vous puissiez bien accomplir votre tâche?

	Pas assez	Assez	Amplement
- Le ministère	( )	( )	( )
- La(les)locale(s)	( )	( )	( )
- La régionale	( )	( )	( )

XII- Est-ce que les mêmes organismes vous accordent la chance de participer assez ou non à ce qui existe en éducation?

	Pas assez	Assez	Amplement
- Le ministère	( )	( )	( )
- La(les) locale(s)	( )	( )	( )
- La régionale	( )	( )	( )

XIII- Est-ce que vous trouvez qu'ils (les organismes) vous permettent de participer assez à ce qui s'en vient en éducation?

	Pas assez	Assez	Amplement
- Le ministère	( )	( )	( )
- La(les) locale(s)	( )	( )	( )
- La régionale	( )	( )	( )

XIV- Avez-vous l'impression que les personnes qui accomplissent les tâches suivantes sont assez compétentes pour bien le faire.
- Qui que soient ces personnes, vous inclus

	OUI	NON	N.S.P.
1- L'embauchage et le congédiement	( )	( )	( )
2- L'évaluation des tâches	( )	( )	( )
3- Création des positions nouvelles et responsabilités	( )	( )	( )
4- L'entraînement et le perfectionnement du personnel	( )	( )	( )
5- Les conditions de travail autres que monétaires	( )	( )	( )
6- Les questions de salaire	( )	( )	( )
7- L'équipement	( )	( )	( )
8- Les budgets affectés au personnel	( )	( )	( )
9- Les budgets affectés à l'équipement	( )	( )	( )

XV- Etes-vous d'avis que les personnes - vous et/ou les autres - qui remplissent les tâches suivantes ont besoin de perfectionnement?

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.
1- L'embauchage et le congédiement	( )	( )	( )
2- L'évaluation des tâches	( )	( )	( )
3- Création des positions nouvelles et responsabilités	( )	( )	( )
4- L'entraînement et le perfectionnement du personnel	( )	( )	( )

	Ont besoin	Pas besoin	N.S.P.
5- Les conditions de travail autres que monétaires	( )	( )	( )
6- Les questions de salaire	( )	( )	( )
7- L'équipement			
8- Les budgets affectés au personnel	( )	( )	( )
9- Les budgets affectés à l'équipement	( )	( )	( )

XVI- Qui définit les limites de vos fonctions dans l'accomplissement des tâches suivantes?

	Le Ministère	La(les) locales	La régionale
1- L'embauchage et le congédiement	( )	( )	( )
2- L'évaluation des tâches	( )	( )	( )
3- Création des positions nouvelles et responsabilités	( )	( )	( )
4- L'entraînement et le perfectionnement du personnel	( )	( )	( )
5- Les conditions de travail autres que monétaires	( )	( )	( )
6- Les questions de salaire	( )	( )	( )
7- L'équipement	( )	( )	( )
8- Les budgets affectés au personnel	( )	( )	( )
9- Les budgets affectés à l'équipement	( )	( )	( )

XVII- Prenez-vous des cours le soir, le samedi, par correspondance ou des cours durant le jour?

Oui ( )
Non ( )

SI NON PASSER A LA QUESTION XIX

SI OUI:

XVIII- Dans quel domaine prenez-vous ces cours?

_____

_____

_____

XIX- Croyez-vous qu'à votre âge, il est très important, plus ou moins important ou pas important:

	Très important	Plus ou moins important	Pas important
a) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration	( )	( )	( )
b) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en pédagogie	( )	( )	( )
c) d'obtenir un diplôme supérieur à celui déjà obtenu en administration scolaire	( )	( )	( )

XX- Combien de temps seriez-vous prêt à consacrer pour continuer de vous instruire?

_____ heures / semaine

_____ mois / année

_____ années entières (si financé de l'extérieur)

_____ années entières (si non financé)

XXI- Combien d'argent seriez-vous prêt à sacrifier pour obtenir un diplôme:

a) supérieur à celui déjà détenu en administration $ _____

b) supérieur à celui déjà détenu en pédagogie $ _____

c) supérieur à celui déjà détenu en administration scolaire $ _____

XXII- Aimeriez-vous pouvoir vous spécialiser dans un domaine?

Oui ( )
Non ( )

SI OUI:

XXIII- Dans quel domaine? _____

XXIV- SI NON:
Pourquoi n'aimeriez-vous pas vous perfectionner?

_____

XXV- Faites-vous partie d'association(s), d'organisation(s), de mouvement(s)?

Oui ( )
Non ( )

SI NON PASSER A LA QUESTION XXVII

SI OUI:

XXVI- a) De quelle(s) association(s) faites-vous partie?

_____
_____
_____
_____

b) Avez-vous déjà détenu un poste dans cette(ces) association(s)?

Oui ( )
Non ( )

SI NON:

XXVII- a) Aimeriez-vous faire partie d'association(s), d'organisation(s), de mouvement(s)?

Oui ( )
Non ( )

b) De quelle(s) association(s) aimeriez-vous faire partie?

_____

_____

_____

XXVIII- Avez-vous déjà voté:

	OUI	NON
a) au scolaire	( )	( )
b) au municipal	( )	( )
c) au provincial	( )	( )
d) au fédéral	( )	( )

XXIX- Avez-vous déjà changé de parti:

	OUI	NON
a) au provincial	( )	( )
b) au fédéral	( )	( )

XXX- Vous êtes-vous déjà occupé d'élection:

	OUI	NON
a) scolaire	( )	( )
b) municipale	( )	( )
c) provinciale	( )	( )
d) fédérale	( )	( )

XXXI- Faites-vous partie d'une association politique:

	OUI	NON
a) municipale	( )	( )
b) provinciale	( )	( )
c) fédérale	( )	( )

SI NON PASSER A LA QUESTION XXXII

Avez-vous déjà détenu un poste dans cette(ces) association(s)?

Oui ( )
Non ( )

XXXII- Avez-vous déjà fait partie d'un syndicat?

Oui ( )
Non ( )

SI NON PASSER A LA QUESTION XXXIV

SI OUI:

XXXIII- a) Pendant combien d'années?

_____ années

b) Avez-vous déjà détenu un poste dans votre syndicat?

Oui ( )
Non ( )

XXXIV- Quel âge aviez-vous lorsque vous avez quitté vos études?

_____ ans

XXXV- Regrettez-vous, oui ou non, d'avoir quitté vos études?

Oui ( )
Non ( )

XXXVI- Auriez-vous pu continuer vos études si vous aviez voulu?

Oui ( )
Non ( )